

CONCOURS D'ENTREE 2023

# RECUEIL DES SUJETS ET MEILLEURES COPIES



FORMATION  
DIPLOMANTE

**en3s**

ÉCOLE DES DIRIGEANTS DE  
LA PROTECTION SOCIALE

L'avenir de  
la protection  
sociale  
se dessine  
avec vous

[en3s.fr](http://en3s.fr)

# SOMMAIRE

## Epreuves écrites

Droit public (page 3)

Economie (page 13)

Culture générale (page 24)

Etude de cas (page 37)

Note de synthèse (page 79)

Questions sanitaires et de protection sociale (page 143)

# Droit public

*Une composition de droit public.*

**SUJET : Séparation et équilibre des pouvoirs en France.**

## Copie notée : 16,5/20

« Le Président est la clef de voûte des institutions ».

Cette citation de Michel Debré témoigne de l'importance accordée par la constitution du 4 octobre 1958 au chef de l'Etat. En effet, le texte constitutionnel lui accorde une vaste palette de pouvoirs propres et le place en tant que garant des institutions.

La théorie de la séparation des pouvoirs a été élaborée par Montesquieu. Selon cette dernière, il convient de distinguer trois types de pouvoirs le pouvoir exécutif, législatif et judiciaire. Toujours selon le même auteur, il convient aussi que des organes différents soient titulaires de ces différents pouvoirs. Dans le cas contraire, il serait possible d'aboutir à un régime non-démocratique, absolu, causé par la confusion des pouvoirs. Lorsqu'il est fait référence à « l'équilibre des pouvoirs », ceci renvoie aux différents types de régimes constitutionnels existants : le régime parlementaire, présidentiel et semi-présidentiel. Ces derniers se caractérisent par des mécanismes de collaboration entre les pouvoirs différents. Alors que la séparation des pouvoirs est considérée comme souple dans un régime parlementaire, elle est considérée comme stricte dans un régime présidentiel. Quant au régime semi-présidentiel, il emprunte à la fois au régime parlementaire et présidentiel. Cela signifie qu'il dispose de mécanismes de collaboration entre les pouvoirs exécutif et législatif mais le pouvoir de l'exécutif est aussi renforcé.

La Constitution du 4 octobre 1958 a été mise en place dans un contexte tout particulier, en pleine crise algérienne. Afin de ne pas aboutir à une situation d'anarchie, il a été décidé de faire appel au Général De Gaulle. Ce dernier souhaitait instituer un régime constitutionnel dans lequel le Président de la République aurait une autorité forte. Il souhaitait lui attribuer une place de garant et d'arbitre des institutions. Par ailleurs, depuis 1965, il est élu au suffrage universel direct suite au référendum du 28 octobre 1962. La Constitution du 4 octobre 1958 lui offre par ailleurs une vaste palette de pouvoirs propres qui sont listés à l'article 19 de la Constitution. Dans le même temps, la Constitution instaure des mécanismes classiques d'un régime parlementaire : la dissolution, la question de confiance et la motion de censure. Néanmoins, elle inscrit ces mécanismes dans le cadre du parlementarisme rationalisé afin de réagir aux instabilités des Républiques antérieures. Dès lors, les rapports institués en le pouvoir exécutif et le pouvoir législatif par la Constitution du 4 octobre 1958 sont-ils réellement équilibrés, permettant de qualifier le régime français de parlementaire ?

Si la Constitution du 4 octobre 1958 a instauré un régime parlementaire rationalisé dans la volonté de pallier aux déséquilibres des institutions sous les Républiques antérieures (I), des réformes ont été entreprises ces dernières années afin de revaloriser le rôle du Parlement (II).

### **I) La Constitution du 4 octobre 1958 a instauré un régime parlementaire rationalisé dans une volonté de pallier aux déséquilibres institutionnels des III<sup>e</sup> et IV<sup>e</sup> Républiques.**

La V<sup>e</sup> République instaure des mécanismes de collaboration entre les pouvoirs rendant difficile l'engagement de la responsabilité du gouvernement (A). De plus le domaine de la loi est strictement limité et rôle du Parlement dans son élaboration est abaissé (B).

A) La V<sup>e</sup> République met en place des mécanismes de collaboration entre les pouvoirs rendant l'engagement de la responsabilité du gouvernement difficile.

La Constitution du 4 octobre 1958 consacre la mise en place d'un régime parlementaire donc de séparation souple entre les pouvoirs. Néanmoins elle les enferme dans des mécanismes très stricts, dans le cadre du parlementarisme rationalisé.

Le Président de la République peut dissoudre l'Assemblée Nationale et ainsi mettre fin à la législature de manière anticipée en vertu de l'article 12 de la Constitution. Il doit préalablement prendre l'avis du Premier Ministre, de l'Assemblée Nationale et du Sénat. De plus, le Premier Ministre, après délibération en Conseil des Ministres engage de manière collégiale et solidaire la responsabilité du gouvernement sur son programme ou une déclaration de politique générale (article 49 alinéa 1 de la Constitution). Ce mécanisme est appelé la question de confiance.

Afin de déterminer si le gouvernement est renversé ou non il est nécessaire de recenser les suffrages en faveur du maintien du gouvernement et ceux pour son renversement.

En outre, est instituée le principe de la motion de censure à l'article 49 alinéa 2 de la Constitution. Cette dernière permet aux députés de renverser le gouvernement. Des conditions drastiques sont instituées afin que cette dernière aboutisse. Elle doit être signée par un dixième des députés au minimum (soit 58), être motivée. Par la suite, s'ouvre un délai de 48 heures avant le moment du vote. Pour que la motion de censure soit adoptée il faut au moins 289 voix en faveur du renversement du gouvernement. Le mécanisme de la motion de censure est considéré comme un chef d'œuvre de rationalisation du parlementarisme. En effet, les députés absents au moment du vote et les députés s'étant abstenus sont considérés comme ayant voté en faveur du maintien du gouvernement. Ceci rend extrêmement complexe le renversement du gouvernement. De sorte, seule une motion de censure a abouti sous la V<sup>e</sup> République, celle du 5 octobre 1962 contre le gouvernement Pompidou.

Enfin, l'article 49 alinéa 3 permet au Premier Ministre d'engager la responsabilité de son gouvernement sur un texte. Va venir s'ouvrir un délai durant lequel les députés vont pouvoir voter une motion de censure pour renverser le gouvernement. Les modalités de décompte des voix sont les mêmes que pour la motion de censure. Il peut donc être constaté que des mécanismes de collaboration ont été instaurés entre l'exécutif et le législatif mais en faveur du maintien de l'exécutif. De sorte, le gouvernement peut rarement être renversé et considéré comme démissionnaire (article 50 Constitution) la Constitution du 4 octobre 1958 va corrélativement consacrer un abaissement du rôle du Parlement (B).

B) La Constitution du 4 octobre 1958 consacre corrélativement un abaissement substantiel du rôle du Parlement.

La V<sup>e</sup> République innove nettement des République antérieures en délimitant de manière stricte le domaine de la loi à l'article 34 de la Constitution et celui du règlement à l'article 37 de la Constitution. En effet, antérieurement le domaine de la loi était illimité et il y avait une véritable assimilation entre la souveraineté parlementaire et ce domaine de la loi qui était illimité. La loi était par ailleurs considérée comme étant l'expression de la volonté générale.

Sous la V<sup>e</sup> République la loi est enfermée dans un domaine de compétences et il est opéré une distinction entre les domaines où la loi « fixe les règles » et « détermine les principes fondamentaux ». Ainsi, la loi fixe les règles en matière de droit fiscal, libertés publiques,... Elle détermine les principes fondamentaux du droit du travail, de la sécurité sociale... L'article 37 de la Constitution prévoit que tous les domaines qui ne sont pas réservés à la loi relèvent du domaine du règlement. La compétence réglementaire devient donc le principe et la compétence législative l'exception. Il peut donc être constaté un partage strict à la lettre du texte, de compétence entre le pouvoir législatif et exécutif. C'est par ailleurs cette volonté de maintenir le législateur dans son strict domaine de compétences qui a conduit à l'instauration du Conseil Constitutionnel en 1958, chargé de faire respecter le partage de compétences entre la loi et le règlement. Deux procédures ont été instituées. La procédure de l'irrecevabilité constitutionnelle à l'article 41 de la Constitution permet au gouvernement de s'opposer à un amendement ou une proposition de loi d'origine parlementaire qui relèverait du domaine réglementaire. Le gouvernement doit saisir le Président de l'Assemblée concernée et en cas de refus du retrait de l'amendement ou de la proposition d'origine parlementaire, il y a possibilité de saisir le Conseil constitutionnel pour qu'il tranche la question.

L'article 37 alinéa 2 de la Constitution permet quant à lui d'obtenir le déclassement ou la délégalisation de dispositions législatives déjà promulguées qui relèveraient du domaine réglementaire. Après saisine du Conseil Constitutionnel, le gouvernement peut leur redonner leur nature réglementaire.

En outre, le rôle du Parlement en matière d'élaboration de la loi a été considérablement affaibli à la faveur du gouvernement. Tout au cours du processus d'élaboration de la loi le Gouvernement a la possibilité d'imposer sa volonté au Parlement. Le Premier Ministre dispose de l'initiative législative (article 39 Constitution). Le Parlement, quant à lui, ne peut formuler un amendement ou une proposition législative relevant du domaine réglementaire (article 41 Constitution). Il ne peut pas non plus formuler un amendement ou une proposition législative ayant pour conséquence d'aggraver les charges publiques ou de diminuer les ressources publiques (article 40 Constitution). Également, au bout de deux lectures du texte législatif, le Gouvernement peut convoquer une commission mixte paritaire composée de sept députés et sept sénateurs afin d'aboutir à un compromis sur le texte (article 45 Constitution). Ceci traduit la prépondérance du gouvernement dans l'élaboration de la loi. Si un certain rôle du gouvernement dans l'élaboration de la loi est tout à fait classique dans un régime parlementaire, une telle prépondérance traduit un déséquilibre du pouvoir législatif au profit de l'exécutif.

Face à ces constatations, des réformes ont été entamées afin de rétablir le rôle du Parlement sous la V<sup>e</sup> République.

## **II) Les réformes de ces dernières années ont néanmoins tenté de corriger les excès de présidentialisme et de revaloriser le Parlement.**

Dans un premier temps l'organisation du travail parlementaire et son rôle dans l'élaboration de la loi ont été revalorisés (A). Dans un second temps sa fonction de contrôle a été améliorée (B).

A) L'organisation du travail parlementaire et son rôle dans l'élaboration de la loi ont été revalorisés.

Comme dit précédemment, la Constitution du 4 octobre 1958 instaure un régime très axé sur l'exécutif. Cette prééminence est de plus renforcée par la pratique du régime. De sorte, un tel abaissement de l'organe législatif pouvait choquer. Dès lors, il a pu être constaté que ce n'est que lors des périodes de cohabitation que son rôle a pu être quelque peu revalorisé. En période de majorité conforme, antérieurement aux réformes entreprises, le Parlement était seulement considéré comme « une chambre d'enregistrement des volontés présidentielles ».

La réforme instituée par Jacques Chirac a pu ainsi être considérée comme étant un premier pas dans la revalorisation du rôle du Parlement. Celle-ci a instauré la session unique au lieu des deux sessions qui existaient antérieurement. Ceci a pu améliorer la qualité du travail législatif et a permis au Parlement de mieux s'organiser. En effet, antérieurement, il était recouru de manière très récurrente aux sessions extraordinaires et aux sessions de nuit. Cela est moins le cas de nos jours. La session unique est consacrée à l'article 28 de la Constitution.

En 1995 et 2008, a été opéré un rééquilibrage entre le Gouvernement et le Parlement en termes d'organisation de l'ordre du jour parlementaire (article 48 Constitution). Antérieurement à la réforme de 1995, l'article 48 de la Constitution disposait que « l'ordre du jour parlementaire est constitué en priorité des projets de loi déposés par le Gouvernement et des propositions de loi acceptées par lui ». En 1995, il a été prévu qu'une séance par mois serait consacrée à l'ordre du jour fixé par le Parlement. Ceci était alors appelé l'aumône, la fenêtre ou la niche parlementaire. Mais la véritable révision d'ampleur n'arrive réellement qu'en 2008. Désormais l'article 48 de la Constitution prévoit que sur quatre semaines de séances, deux sont réservées en priorité au gouvernement. Les deux autres sont réservées au Parlement dont une semaine est consacrée à l'examen des textes de loi et l'autre au contrôle. Néanmoins, sur les semaines réservées au Parlement, le Gouvernement pourra inscrire en priorité les projets de loi de finances et de lois de financement de la Sécurité sociale.

Il peut être constaté que ces réformes ont atteint deux buts : dans un premier temps elles ont permis de renforcer le rôle du Parlement, son importance, en permettant une meilleure organisation de son travail. Dans un second temps, elles ont permis d'améliorer l'équilibre des pouvoirs exécutifs, la collaboration des pouvoirs entre le pouvoir exécutif et législatif en créant un ordre du jour partagé.

En outre, la réforme du 23 juillet 2008 a permis de revaloriser la fonction de contrôle du Parlement (B).

B) La réforme du 23 juillet 2008 a permis d'améliorer la fonction de contrôle du Parlement.

Outre le partage de la détermination de l'ordre du jour entre le Parlement et le gouvernement la réforme constitutionnelle du 23 juillet 2008 ambitionne de revaloriser la fonction de contrôle du Parlement. Cette nécessité avait été soulignée par le comité Balladur.

Dès lors, aux termes de l'article 24 de la Constitution issu de la révision constitutionnelle, le Parlement vote la loi, contrôle l'action du gouvernement et évalue les politiques publiques.

L'article 47-2 prévoit par ailleurs que le Parlement dispose de l'assistance de la Cour des comptes dans le cadre de sa mission de contrôle.

Le Parlement a de plus la possibilité de poser des questions au gouvernement.

Le Parlement a aussi la possibilité de créer des commissions d'enquête qui sont des outils très puissants de contrôle du pouvoir en place (article 51-2 de la Constitution). Elles sont constituées de députés et de sénateurs. Ces dernières ont la possibilité de demander des informations, d'interroger toute personne qui leur paraît utile à fin d'obtenir des informations susceptibles d'être compromettantes pour le pouvoir en place, la gestion d'un service public ou bien encore sur une société ou une entreprise nationale. L'indépendance des commissions d'enquête est garantie dans la mesure où le gouvernement est absent dans la détermination de leur composition. Elles disposent de pouvoirs qui s'apparentent à l'autorité judiciaire. Néanmoins, une limite est présente. Elles ne peuvent pas concurrencer l'autorité judiciaire. Ainsi, si la justice décide de se saisir d'une affaire traitée préalablement par une commission d'enquête, cette dernière est désaisie. Néanmoins, la justice peut toujours se servir des travaux réalisés par la commission. De nombreuses commissions d'enquête se sont tenues depuis leur instauration : sur la bioéthique, les sectes, ...

Dès lors, la révision entreprise en 2008, a permis de revaloriser le Parlement dans son ensemble. Ceci a permis de rééquilibrer le régime français qui est nettement axé sur l'exécutif. Ainsi, le caractère parlementaire du régime est quelque peu restauré.

En définitive, la Constitution du 4 octobre 1958 a instauré un régime parlementaire rationalisé tout en consacrant la prééminence de l'exécutif. Ainsi, le Parlement sous la V<sup>e</sup> République est le pendant du régime. Néanmoins, la réforme du 23 juillet 2008 a permis de corriger ces excès de présidentialisme quelque peu. Si le rôle de l'organe législatif a été revalorisé quelque peu, il n'égalise pas celui de l'exécutif. Ainsi, le régime français peut être caractérisé comme semi-présidentiel en raison des mécanismes de collaboration entre les pouvoirs qui ont été institués et en raison de la prédominance de l'exécutif.

## Copie notée : 11/20

L'Etat est une notion construite par l'esprit qui désigne un mode d'organisation du pouvoir sur un territoire et pour une population donnée. Il existe plusieurs analyses de cette notion et notamment de ses modes de réalisation. On distingue notamment deux grandes théories que sont la théorie absolutiste et contextualiste. Selon la première, l'Etat n'est que la concentration des pouvoirs entre les mains d'une seule personne qui s'impose face aux autres et les domine. Selon la seconde, l'Etat est une construction qui résulte d'un accord entre les gouvernants et les gouvernés. La France a fait le choix de s'inscrire dans ce deuxième modèle. Cela se manifeste particulièrement par une séparation des pouvoirs (législatif, exécutif, et juridictionnel) qui sont amenés à s'y exprimer.

La séparation des pouvoirs, fruit de la réflexion de Montesquieu, incarne la volonté d'assurer une société démocratique dotée de contre-pouvoirs en séparant les institutions en mesure de faire le droit de celles qui en contrôlent l'application et celles qui dirigent l'Etat. Comme exposé plus haut, la séparation des pouvoirs est étroitement liée à un choix de forme de gouvernement de la société dans lequel il est souhaité préserver un équilibre entre un exécutif qui est chargé de conduire la politique de la nation, du Parlement qui est la voix du peuple, et des juridictions qui sont censées préserver la population de dérives dans l'application des textes de nature juridique. Le sujet nous amènera ainsi à traiter du pouvoir exécutif qui est de nature bicéphale et qui se compose du Président de la République et du premier ministre, du pouvoir législatif qui s'exerce au sein de l'Assemblée nationale et du Parlement et enfin du pouvoir juridictionnel. Nous l'entendrons ici largement comme toute institution amenée à contrôler l'application du droit (Ordre judiciaire, administratif et conseil constitutionnel).

La séparation des pouvoirs évoque assez naturellement celle d'équilibre des pouvoirs. En effet, puisque cette forme d'organisation de l'Etat a vocation à assurer son caractère démocratique, il semblerait tout à fait de circonstances que ces différents pouvoirs, en sus d'être séparés, c'est-à-dire répartis entre différents secteurs institutionnels, soit équilibrés permettant ainsi qu'aucun de ces acteurs ne soit en mesure de prédominer les autres. Ce n'est pourtant pas si évident.

La séparation des pouvoirs est une condition essentielle à l'existence d'un Etat de droit. En effet, elle est censée éviter que les pouvoirs ne soient centralisés entre les mains d'une seule et même personne et constituer un garde-fou contre d'éventuelles dérives autoritaires. De surcroît, ces pouvoirs doivent être équilibrés et permettre à chaque acteur institutionnel de préserver son indépendance et un pouvoir de décision. En France néanmoins, la tradition est plutôt celle des déséquilibres. L'Etat français a en effet connu des périodes monarchiques durant les lesquelles, le Roi était tout puissant, éditait les lois et rendait justice. La Révolution française marque un tournant important à ce titre tout en cristallisant les tensions entre ceux partisans d'une centralisation du pouvoir (les Montagnards) et les autres (les Girondins). Puis, différentes Républiques s'en suivirent jusqu'à l'instauration d'un gouvernement d'Assemblées, concentrant l'exercice du pouvoir au sein du pouvoir législatif. En 1958, afin de contrer ce déséquilibre, De Gaulle fait adopter une nouvelle Constitution qui crée un nouveau déséquilibre, au profit cette fois-ci du gouvernement et plus précisément du Président de la République.

A l'heure actuelle, alors que les pouvoirs sont séparés en France, on observe des tensions de plus en plus vives quant à la répartition des différents pouvoirs entre les acteurs dotés du pouvoir exécutif, ceux dotés du pouvoir législatif et les acteurs juridictionnels. La récente réforme des retraites en est un exemple illustrant en ce qu'il interroge sur le réel détenteur du pouvoir d'édicter des normes en France mais également du rôle des juridictions en l'occurrence du Conseil constitutionnel, dans la limitation de ces pouvoirs.

Cela nous amène à nous interroger sur le lien entre séparation et équilibre des pouvoirs. La séparation des pouvoirs en France est-elle à même d'assurer un équilibre dans la répartition de ces pouvoirs ? La séparation des pouvoirs est-elle nécessairement gage d'une juste répartition des prérogatives entre les différents acteurs institutionnels ?

Nous verrons ainsi que la séparation des pouvoirs constitue un fondement indispensable dans la recherche d'un équilibre entre eux par la délimitation des champs d'action respectifs de ces différents pouvoirs et par la création de garanties contre d'éventuels empiètements, cela n'est pas suffisant. La France connaît aujourd'hui une large prédominance du pouvoir exécutif sur les autres pouvoirs, sans que de véritables contre-pouvoirs ne soient en mesure de la réfréner.

Notre première partie traite de « La séparation des pouvoirs comme fondement indispensable à l'équilibre des pouvoirs (I), et notre seconde partie de « la séparation des pouvoirs insuffisante à assurer un équilibre effectif entre les pouvoirs » (II).

### **I) La séparation des pouvoirs comme fondement indispensable à l'équilibre des pouvoirs en France.**

L'Etat du droit français permet de délimiter de manière assez précise les champs d'action de chaque pouvoir, que ce soit dans le cadre de la création du droit ou dans l'organisation de son respect (A). De plus, l'équilibre des pouvoirs se perçoit également par les différentes garanties qui existent afin d'éviter que les détenteurs de ces pouvoirs empiètent sur les champs de compétence des uns et des autres (B).

#### **A) La délimitation précise des domaines de compétence de chacun des pouvoirs.**

Cette délimitation est en premier lieu tout à fait invisible en matière de création du droit. En effet, le pouvoir législatif, selon l'article 34 de la Constitution, dispose d'une capacité de production du droit importante en matière de sécurité sociale, de droit du travail ou encore de libertés fondamentales. Cet article énonce très distinctement, et sous forme de liste, les différents sujets sur lesquels il est amené à intervenir. Il dispose d'ailleurs d'une importante marge de manœuvre, notamment en droit social, au regard du contrôle très limité qu'en fait le conseil constitutionnel dans le cas où il serait saisi. Le pouvoir exécutif peut également créer du droit, notamment en déposant des projets de loi dans tous les domaines qui ne sont pas réservés au législateur.

Dans le cadre du respect et du contrôle du droit, il appartient au pouvoir judiciaire. En France, il existe deux ordres juridictionnels bien établis : l'ordre judiciaire et l'ordre administratif. Dans le cas de l'ordre administratif, la France a connu le passage d'une justice retenue (par le Roi) à une justice déléguée. Il aura ensuite fallu attendre la loi d'avril 1872 pour avoir une consécration de la séparation entre l'ordre administratif et judiciaire. Cela sera réaffirmé en 1873 dans un arrêt Blanco puis dans des arrêts de 1980 et de 1987. Dans ces deux situations nous percevons une réelle volonté de séparer les pouvoirs, ce qui constitue un élément encourageant et indispensable à sauver un équilibre des pouvoirs. Tel est également le cas des garanties qui ont vocation à éviter les empiètements entre eux.

#### **B) L'existence de garanties contre l'empiètement d'un pouvoir sur l'autre.**

Il existe en particulier des garanties visant à éviter les empiètements entre le pouvoir législatif et le pouvoir exécutif. Aussi, le gouvernement peut parfois être amené à déposer des projets de loi sur un domaine en principe réservé au législateur. Afin de le lui permettre et d'éviter de se trouver paralysé, il peut demander une habilitation à le faire en actionnant l'article 38 de la Constitution. Il peut ainsi procéder par ordonnances sur des domaines en principe réservés à la loi. Le fait que cela fonctionne sur la base d'une habilitation est un facteur de protection contre d'éventuels déséquilibres. Parallèlement, le pouvoir exécutif peut être amené à actionner l'article 49-3 de la Constitution qui lui permet de mettre en cause sa responsabilité sur des lois de finances ou de financement de la sécurité sociale. Toutefois, il prend des risques à le faire en ce que le Parlement peut lui opposer une motion de censure.

De plus, et parce que cela constitue une arme considérable pour le pouvoir exécutif, son champ d'action a été restreint sur deux types de lois précitées et à une tentative par session parlementaire. Enfin, et cela concerne cette fois-ci l'un et l'autre de ces pouvoirs, ils possèdent la possibilité de saisir le Conseil Constitutionnel dans le cas où ils auraient un doute sur la conformité à la Constitution d'un texte de loi (article 61 de la Constitution).

D'un autre côté, l'indépendance du pouvoir juridictionnel est elle aussi recherchée. En ce sens, et bien que leur force d'interprétation parfois telle qu'elles pourraient le faire, les juridictions demeurent « la bouche de la loi » et ne peuvent donc pas modifier le droit existant. Dans le cadre des barèmes instaurés en matière de licenciement sans cause réelle et sérieuse, les juridictions du travail s'y sont fortement opposées en invoquant des textes supra-nationaux et en adoptant une jurisprudence *contra legem*. Ce mouvement a toutefois laissé inchangé l'Etat du droit positif. A l'inverse, ils sont protégés contre toute tentative qui viserait à influencer leur décision qui viendrait tant du pouvoir législatif qu'exécutif. Par contre, ils ne peuvent empiéter sur le domaine du pouvoir exécutif, et plus exactement du Président de la République en contrôlant ce que l'on appelle des « actes de gouvernement ». Ces actes ne sont pas des actes administratifs (qui ne peuvent faire l'objet d'un contrôle par le juge) mais des actes « politiques » telle que par exemple la dissolution de l'Assemblée.

Malgré ces différentes garanties et une délimitation précise des champs de compétence de chacun de ces pouvoirs, l'équilibre ne paraît pas évident à préserver. En pratique en effet, on perçoit une prédominance indiscutable du pouvoir exécutif sur les autres pouvoirs.

## **II) La séparation des pouvoirs, insuffisante à sauver l'équilibre effectif entre les pouvoirs.**

La V<sup>ème</sup> République marque l'émergence d'un Etat présidentiel. En conséquence, le pouvoir exécutif y a une très forte importance, ce qui crée un déséquilibre significatif en sa faveur. Cela s'explique tant par des raisons politiques que sociétales (A). Cette position prédominante est d'ailleurs confortée par le fait que les pouvoirs législatifs et juridictionnel ne parviennent pas à s'imposer comme de véritables contre-pouvoirs (B).

### A) Une prééminence indiscutable du pouvoir exécutif sur les autres pouvoirs.

Cette prééminence du pouvoir exécutif est surtout perceptible par le biais de la force qui est octroyée au Président de la République. Cela découle tout d'abord d'un contexte politique. En effet depuis 1962, le Président de la République est élu au suffrage universel direct, ce qui lui donne une importante légitimité auprès des personnes qui l'ont élu. De plus, depuis la réforme visant à substituer le quinquennat au septennat, le Président échappe à des cohabitations (la France n'en a connu que 3 : 1986-1988/1993-1995/1997-2002). De plus, l'alignement des temporalités en matière d'élections lui permet de gouverner avec une majorité parlementaire. Le Premier Ministre, qui est pourtant censé disposer d'une certaine autonomie, est en fait réduit à un fusible et ne fait finalement qu'appliquer la politique désirée par le Président.

Le pouvoir important du Président, et donc plus largement de l'exécutif, est aussi le fruit des divers événements sociétaux qui ont affectés la France et qui ont justifié qu'elle soit placée en un Etat d'urgence permanent. Selon l'article 16 C, le Président dispose du pouvoir de proclamer l'Etat d'urgence, ce qui lui permet de disposer de plus amples pouvoirs. En ce sens, il a ainsi pu, dans le cadre de la réforme du chômage, évincer les partenaires sociaux de sa négociation et s'y substituer. Il peut également apporter certaines restrictions de liberté comme le cas pendant la crise de la Covid-19 en 2020. Dans ce cadre, le Président décide seul de l'activation de cet article après s'être adressé à la Nation. Seuls les actes en découlent peuvent faire l'objet d'un contrôle.

La V<sup>ème</sup> République a renforcé le code du pouvoir exécutif. Les récentes crises traversées par la France n'ont fait qu'intensifier cet état. On constate ainsi un réel déséquilibre qui ne parvient pas à être compensé par le pouvoir législatif et juridictionnel.

B) L'absence de contre-pouvoirs suffisants à assurer un équilibre des pouvoirs.

Le déséquilibre se perçoit notamment au regard du pouvoir législatif qui ne parvient pas à faire opposition au pouvoir exécutif. Comme rappelé en introduction, la récente loi portant réforme des retraites en est un exemple frappant. En effet, malgré une certaine incompréhension de nombreux parlementaire et après une saisine du conseil constitutionnel, le projet a finalement été adopté. Malgré donc la réforme concernant les cas de mobilisation de l'article 49-3 de la Constitution et celle de l'ordre du jour, le pouvoir législatif n'est pas en mesure de s'opposer effectivement au pouvoir exécutif. Notons en ce sens qu'Elisabeth Borne, après Michel Rocard, est celle qui a le plus utilisé cet article. En ce sens également, il nous faut renseigner que la majorité des textes de loi sont des projets de loi, émanant du pouvoir exécutif.

Le Conseil Constitutionnel est aussi très fortement critiqué en ce qu'il ne s'oppose que très rarement aux projets de loi du gouvernement. Véritable « chien de garde de l'exécutif », il a en effet la tendance à ne pas censurer le gouvernement. Certains critiquent alors sa constitution politisée avec des membres notamment désignés (pour 1/3) par le Président de la République. Plus largement, cela questionne l'indépendance de la justice et sa capacité à constituer un véritable contre-pouvoir.

# Économie

*Une composition de sciences économiques.*

**SUJET : Le niveau de la dette publique en France aujourd'hui est-il un problème ?**

## Copie notée : 17,5/20

Le 30 mai 2023, un accord a finalement été trouvé entre les Démocrates et les Républicains du Congrès des Etats-Unis d'Amérique pour relever le plafond de la dette souveraine au-dessus du niveau inédit de 30.000 milliards de dollars (USD), soit plus de 100% du produit intérieur brut (PIB). Si l'absence d'accord faisait courir un risque de « shut down » (fermeture des administrations faute de salaire pour les fonctionnaires), voire de cessation de paiement, la réticence à le signer témoigne de l'inquiétude de voir la dette publique augmenter dans un contexte de remontée des taux d'intérêt qui renchérit son coût.

La dette publique française recouvre l'ensemble des engagements financiers pris par les administrations (Etat, Sécurité sociale et collectivités territoriales), qu'ils doivent rembourser avec intérêts auprès des créanciers qui leur ont prêté. Son niveau, également historiquement élevé en France à 3.000 Md€, est le résultat des nombreux déficits publics passés, en partie consentis pour amortir plusieurs crises économiques de grande ampleur. Inférieure à 60% du PIB en 2000, elle a dépassé cette limite lors de la crise financière de 2008, puis est passée au-dessus de 100% du PIB à l'occasion de la crise covid-19 de 2020 et s'établit aujourd'hui à 111% du PIB (projet de loi de finances 2023).

Ce haut niveau, s'il traduit une forte socialisation du risque et l'application d'une politique budgétaire contracyclique pour stabiliser le cycle (Musgrave, 1959, peut être à l'origine d'au moins trois problèmes pour les politiques économiques. Il met d'abord en cause la soutenabilité de la dette, c'est-à-dire la capacité des pouvoirs publics à la rembourser sans changement brutal de politique. Cette soutenabilité, assurée pendant 10 ans par une politique monétaire expansionniste, dépend des soldes primaires, du taux d'intérêt et de la croissance globale de l'économie, et est aujourd'hui menacée par la conjoncture inflationniste. Le haut niveau d'endettement remet ensuite en question la souveraineté des choix politiques des administrations en limitant leurs marges de manœuvres financières. La charge de la dette, aujourd'hui à 50 Md€, est l'un des premiers postes budgétaires de l'Etat, pourtant massivement attendu sur d'autres défis majeurs comme le financement de la transition écologique. L'importance de la dette soulève enfin sur un enjeu de solidarité intergénérationnelle dans la mesure où les emprunts aujourd'hui contractés, pour partie nécessaire à la soutenabilité de notre économie, seront remboursés par les générations futures dont les choix économiques seront en partie limités par cette charge héritée.

Le niveau élevé de dette publique en France représente-t-il une charge excessive contraignant les choix économiques d'aujourd'hui et de demain ?

Justifiée par des circonstances exceptionnelles et soutenable dans le contexte actuel, la dette publique française n'en constitue pas moins une charge importante pour les finances publiques et un poids pour les générations futures (I). Alors qu'un désendettement trop brusque et que l'annulation de cette dette présentent des risques graves et irréversibles, il convient de faire des efforts sur les dépenses publiques tout en révisant notre gouvernance budgétaire à l'échelle européenne (II).

\*

\* \*

Bien que massif, notre endettement est justifié par la théorie économique au vu des circonstances et soutenable dans le contexte actuel (I A).

Face aux crises qu'à traversées la France, la théorie économique justifiait un endettement public.

La théorie économique justifie l'endettement public dans deux cas. D'une part, pour lisser l'effort budgétaire dans le temps afin de réaliser un investissement durable, et de l'autre, à des fins de stabilisation du cycle économique (Musgrave 1959). En bas de cycle, un stimulus budgétaire public augmente la demande globale et referme l'output gap qui sépare la croissance observée de la croissance potentielle. L'endettement qui résulte de cette dépense non financée par une recette peut être automatique (stabilisateur automatique) ou discrétionnaire si le pouvoir budgétaire décide de mesures nouvelles. Cette politique de relance budgétaire peut même être indolore pour le contribuable si la reprise économique permet, à taux de prélèvements obligatoires inchangé, de dégager suffisamment de recettes pour rembourser l'emprunt (théorème de Haavelmo).

De fait, les crises traversées en France justifiaient une réponse publique. Après la relance de 2009 (près de 2% du PIB), la France a réagi à la crise Covid avec des mesures d'urgence (65 Md€, notamment le chômage partiel creusant la dette de l'Unédic) et un plan de relance de 100 Md€ en 2020, puis un soutien aux ménages touchés par l'inflation en 2022 via un bouclier tarifaire et un chèque énergie pour 45 Md€. Cette réponse, financée par l'endettement, a permis d'éviter des destructions de capital productif et des effets d'hystérèse qui auraient transformé le choc conjoncturel en ralentissement structurel. Après une récession historique de 9% en 2020, l'économie est repartie en 2021 avec une croissance de 8%, que le choc inflationniste de 2022 n'aura réduit que de quelques points. Pour l'OFCE (2022), les mesures de soutien face à l'inflation ont préservé 2 pts de croissance en 2022 et 3 pts en 2023.

Si une partie de la dette publique s'explique par des soldes structurels négatifs (solde public corrigé de la conjoncture), le doublement de la dette en 20 ans est principalement attribué à la succession de crises (Rapport Arthuis, 2021).

L'endettement public reste soutenable dans le contexte actuel.

La soutenabilité de la dette publique se mesure à l'aide de trois facteurs (Blanchard, revue de FMI, 2022) : le solde primaire, le taux d'intérêt de la dette ( $R$ ), et le taux de croissance économique ( $g$ ). Il est aussi fréquemment affirmé qu'à «  $R < g$  », le solde primaire peut rester déficitaire sans augmenter la charge de la dette. En effet, à 47 % de taux de prélèvements obligatoires, la capacité de remboursement de la dette publique dépend largement de la croissance de l'économie.

Entre 2014 et 2020, malgré une croissance faible, la dette est restée rentable car les taux d'intérêts des dettes souveraines étaient négatifs, permettant une accumulation de déficits publics dans le cadre d'un policy-mix monétaire/budgétaire coordonné.

Aujourd'hui, malgré la politique monétaire restrictive en lutte contre l'inflation (+375 pts de base sur les taux directeurs entre juillet 2022 et avril 2023), la dette publique reste soutenable car le taux de croissance nominale à 5-6 % reste supérieur au taux nominal auquel l'Etat s'endette en juin 2023 à 2,8 % (OFCE, Ragot, 2023). En effet, l'inflation diminue automatiquement le poids des dettes souscrites à taux fixe, tout en augmentant à court-terme les recettes faciles sembles aux prix comme la TVA ou le TICPE, d'où une diminution du ratio dette/pib toutes choses égales par ailleurs. A moyen-terme en revanche, le « roulement » de la dette par de nouveaux emprunts aux taux actualisés et le ralentissement de la croissance peuvent annuler cet effet (Agnès Bénassy-Quéré, Trésor-Eco, août 2022). La qualité de valeur-refuge de la dette publique en fait néanmoins un actif au taux exceptionnellement bas, aujourd'hui toujours inférieur à l'inflation.

\*

La dette publique massive représente toutefois une charge importante pour les finances publiques, qui pèse d'autant plus sur les générations futures qu'elle est en grande partie détenue à l'étranger (IB).

La dette représente une charge pour les finances publiques dans un contexte où elles sont attendus sur de lourds investissements.

La charge de la dette, estimée à 50 Md€ en 2023 est l'un des premiers postes budgétaires de l'Etat, plus important que la plupart des ministères (le premier est l'Education nationale à 65 Md€). A ce niveau de dette, une hausse de 1 pt de taux d'intérêt se traduit par une augmentation de la charge de plus de 30 Md€ à horizon de 10 ans. Le passage de -0,5 % à 2,8 % va donc peser lourdement sur les finances publiques à long-terme (PLF 2023).

Or les finances publiques sont un instrument incontournable des transitions à l'œuvre, à commencer par la transition écologique. Le rapport Pisani-Mahfouz de mai 2023 estime à 66 Md€ les investissements annuels à réaliser d'ici 2030 pour respecter notre trajectoire climatique, dont au moins 34 Md€ d'investissement public. Si la réorientation de 10 Md€ de dépenses brunes peut y contribuer, de même qu'une fiscalité exceptionnelle sur le capital, l'endettement est identifié par les auteurs du rapport comme la source de financement principal. Xavier Ragot estime pourtant que 30 Md€ de dette en plus enverrait un signal aux investisseurs qui se traduirait par une hausse de 1 pt du taux d'intérêt, donc une charge de dette d'autant plus lourde pour le contribuable.

Cette charge de dette pèse d'autant plus sur les générations futures qu'elle est détenue à l'étranger.

En effet, s'endetter ne signifie pas transférer une charge excessive sur les générations futures quand la dette est domestique. Les intérêts sont en effet versés aux créanciers domestiques qui en bénéficient pour leurs propres besoins économiques. Cependant la balance courante française est en déficit chronique depuis 20 ans, ce qui implique que la France est endettée par rapport à l'étranger pour plus de 2 % du PIB (Insee, 2023). Aussi les intérêts sont-ils reversés non pas aux nationaux mais aux créanciers étrangers, qui possèdent par ailleurs une part toujours plus importante de la France.

Si ces générations futures bénéficieront naturellement des investissements faits dans le cadre de la transition écologique (qui « ne fait pas partie des mauvaises raisons de s'endetter », Pisani-Mahfouz, 2023), elles seront aussi confrontées à leurs propres enjeux, et notamment l'adaptation au changement climatique. Cet investissement est difficilement quantifiable tant il dépend de l'aléatoire des phénomènes climatiques mais Oxfam l'estime à environ 10 Md€ par an à horizon 2050 (2022). L'adaptation au vieillissement constitue également un enjeu de solidarité intergénérationnelle que l'endettement actuel ne doit pas ignorer, même si ici aussi la quantification des besoins en investissement est difficile.

\*

La dette publique française a atteint ce niveau historiquement haut pour des raisons valables économiquement. Si elle ne pose pas de problèmes de soutenabilité à moyen-terme, elle soulève d'importantes questions de souveraineté et de solidarité intergénérationnelle à long-terme.

Réduire son niveau apparaît aujourd'hui primordial, mais cela ne saurait être fait brusquement ou en méconnaissance des lois économiques fondamentales, et sans réflexion d'ensemble sur la gouvernance des finances publiques d'un point de vue européen (II).

\*

La France ne saurait réduire brusquement ou annuler sa dette sans d'importants risques, malgré la rigueur qu'exige le cadre budgétaire actuel, révélé inadapté (II.A).

Réduire brusquement la dette publique pour rentrer dans le cadre européen présente des risques témoignant de son obsolescence en l'état.

L'encadrement européen des finances publiques s'imposait dans l'Union européenne après la création du marché unique et de la monnaie unique. A défaut d'une politique budgétaire commune, il fallait en effet éviter les effets déstabilisateurs pour l'euro que pourrait avoir une trop grande convergence macro-économique. Aussi le traité de Maastricht de 1992 prévoyait-il des critères de convergence (maximum 60 % de dette publique et 3 % de déficit public sur le PIB), complexifiés par le Traité sur la stabilité, la croissance et la gouvernance de 2012 en se référant au solde structurel et à une trajectoire corrective de 10/20<sup>ème</sup> de l'écart constaté par an.

Cette doctrine s'est révélée particulièrement rigide au début des années 2010, imposant une consolidation macroéconomique précoce qui a notamment entraîné l'Italie et l'Espagne dans une décennie de stagnation (Martin et Heyer, 2020). C'est la raison pour laquelle les règles budgétaires ont été temporairement levées en mars 2020, permettant aux Etats de soutenir l'activité par de feintes mesures discrétionnaires qui ont permis de préserver le tissu productif.

Aujourd'hui, revenir brusquement dans les critères européens aurait un coût économique trop important. Corriger de 1/20<sup>ème</sup> par an l'écart qui sépare notre ratio dette/pib de 111 % de la cible à 60 % reviendrait à annuler tous les efforts faits jusqu'ici pour préserver l'économie, soit par une coupe massive dans les dépenses publiques, soit par une réduction de la consommation causée par une hausse de la fiscalité de plusieurs milliards d'euros. Le rapport Arthuis établi en 2021 proposait en effet de stabiliser le niveau de dette publique, mais ne faisait débiter le « désendettement » à proprement parler qu'après 2030 dans tous les scénarios.

Les propositions visant à annuler la dette, très dangereuses, ou à la cantonner, peu utiles, doivent également être écartées.

Dans le débat public ont émergé des propositions visant à annuler la part de dette publique détenue par la Banque centrale européenne, qui représente plus du tiers de l'encours total. L'objectif serait d'affecter un taux dette/pib inférieur afin d'alléger la charge de la dette. Deux arguments plaident contre cette option. D'une part, cette annulation, simple jeu d'écriture comptable, n'allégerait en rien la charge de la dette puisque les intérêts payés à la BCE, ensuite reversés à la Banque de France, finissent peu ou prou dans les caisses de l'Etat par le biais de dividendes de la Banque de France et de son impôt sur les sociétés pour plus de 10 Md€. D'autre part, ce qui s'apparente à un défaut de paiement aurait des conséquences considérables sur la crédibilité de l'Etat et donc la confiance des créanciers, ce qui se traduirait par une hausse des taux d'intérêt.

L'excellente signature dont jouit la dette française s'explique en partie par le fait que l'Etat n'a pas été en défaut de paiement depuis l'ère napoléonienne.

Par ailleurs, l'idée de cantonner la dette « covid » à un fonds dédié auquel se verrait attribuée une recette spécifique apparaît parfois comme une solution pour permettre aux pouvoirs publics de continuer à s'endetter sans être freinés par cette dette « contrainte ». C'est la solution qui avait été choisie pour la dette sociale dans les années 1990, la contribution CRDS étant affectée au fond CADES pour l'amortir à terme. Pour la Covid-19, le cantonnement n'apporte pas de réponse au problème qui reste entier du niveau de la dette et de sa charge, et vient en revanche restreindre encore plus de souveraineté du législateur à coter l'impôt puisqu'il s'agit d'une atteinte à l'universalité budgétaire. Enfin, concrètement, il conviendrait de déterminer l'impôt le plus pertinent pour amortir la dette Covid tout en privant le budget général de son rendement. Si le cantonnement n'est pas une solution très utile, en revanche l'identification au sein de la dette publique totale (étatique, sociale et locale / de celle due au Covid peut améliorer la lisibilité des documents budgétaires et l'information des citoyens sur la dette.

\*

La réduction de l'endettement suppose une réflexion d'ensemble sur les finances publiques et leur gouvernance à l'échelle européenne (II.B).

Pour adaptée aux chocs conjoncturels, la gouvernance des finances publiques en Europe doit être revue et complétée d'une capacité budgétaire communautaire.

Trop rigide, la gouvernance européenne s'est déjà adaptée avec la levée du tabou de l'endettement communautaire dans le cadre du plan Next Generation EU (NGEU) pour lequel la Commission européenne s'est endettée à hauteur de 750 Md€. Pour rembourser cette dette, des recettes doivent être attribuées à l'UE, notamment à partir du mécanisme d'ajustement carbone aux frontières et d'une taxe GAFAM.

En sus, la gouvernance européenne des finances publiques gagnerait à être réformée sur trois points (FMI, 2022). D'une part, il convient de garder des règles mais de fonder leur respect et les trajectoires de retour sur les risques effectivement constatés de soutenabilité des dettes publiques. Dépendant de plusieurs facteurs (solde, R, g, crédibilité) évolutifs et non du seul ratio dette/pib, elle pourrait être évaluée par un organe indépendant, et le retour à la cible gagnerait à être négocié avec le conseil Ecofin plutôt qu'imposé par 1/20<sup>ème</sup>. D'autre part les institutions de contrôle pourraient être étoffées, notamment au niveau national. Le rapport Arthuis (2021) recommande ainsi d'adopter en début de mandat une loi de programmation au caractère prescriptif, et de fixer une trajectoire sur laquelle serait fondé chaque année un « compteur des écarts » mesurant la différence entre l'exécuté et le programmé, permettant au Gouvernement de se justifier. Le Haut Conseil des Finances publiques pourrait être chargé de mesurer la flexibilité des prévisions macroéconomiques en rapport avec la dette, et de se prononcer sur sa soutenabilité.

Enfin, une réforme de la gouvernance européenne ne saurait aller sans renforcement de la capacité budgétaire européenne. Dans le cadre de la transition écologique, c'est au niveau européen que sont fixées les normes et prescrits les objectifs, mais c'est encore aux Etats de payer. Lors de la remise du Rapport, Jean Pisani-Ferry a émis le souhait que l'Europe contribue davantage à la transition écologique d'un point de vue financier, rejoignant le FMI (2022).

A condition de trouver une recette (comme le SEQE-bis pour financer le fonds social pour le climat dans le cadre du Paquet « Fit for 55 »), l'UE pourrait ainsi prendre part au financement des infrastructures de production et de stockage de l'énergie décarbonée, renforçant par-là, la solidarité et la convergence des Etats-membres.

L'objectif de long-terme de désendettement doit être recherché par des efforts sur l'ensemble des dépenses publiques.

Aujourd'hui, la vigilance quant à la dette doit concerner en premier lieu l'Agence France Trésor chargée du « roulement de la dette », qui doit veiller à privilégier les maturités longues pour se prémunir contre le risque de taux (Ragot, 2023).

Demain c'est l'ensemble des administrations publiques qui doit contribuer au désendettement par des efforts sur l'efficacité dans le cadre de la revue des politiques publiques pilotée par le ministère des Finances. Parmi les sources d'économie figure naturellement la réorientation des 10 Md€ de dépenses publiques « brunes » identifiées dans le budget vert de l'Etat en 2022, et estimées à 27 Md€ par la Fondation Jean Jaurès (2023). D'autres niches fiscales pourraient également être évaluées puis éventuellement supprimées, notamment les plus de 10 Md€ de niches sur la fiscalité des successions et considérées comme inefficaces et injuste quant aux objectifs redistributif des DMTG (CAE, 2021, Repenser l'héritage). Dans le champ social, le travail mené sur la fraude, notamment des employeurs, devrait compléter celui mené dans le champ fiscal et rapporter près de 30 Md€. Pour ce qui est des dépenses, le recours à l'intelligence artificiel elle pourrait contribuer à l'efficacité des services publics, ce que recommande le Conseil d'Etat dans son étude pour le Premier Ministre de 2022.

\*

\*\*

Le niveau de la dette publique, historiquement élevé après plusieurs chocs économiques, constitue moins un problème de soutenabilité, assumée à moyen-terme, que de souveraineté et de solidarité intergénérationnelle. Il contraint déjà les choix de politique économique d'aujourd'hui (Bruno Le Maire a répondu au rapport Pisani-Mahfouz en affirmant ne plus vouloir recourir à l'endettement), et contraindra ceux des générations futures. Pour entamer le désendettement sans nuire aux transitions nécessaires et à l'activité économique il convient de revoir le cadre budgétaire européen pour accompagner l'effort réglementaire de l'UE par un effort financier, quitte à temporairement constituer une « dette verte » européenne.

« L'UE ne peut pas être à la fois championne du climat, championne du multilatéralisme et championne de la vertu budgétaire », affirmait le Rapport Pisani-Mahfouz. Si le niveau de la dette publique française peut être un problème, celui de la dette climatique mondiale en est un, plus grave encore, qui exige une action résolue sans plus attendre.

## Copie notée : 11/20

L'annonce par l'agence de notation américaine « Standards and Poors » du maintien de la note AA aux titres de la dette émis par le Trésor Français au début du mois de juin 2023 a été largement saluée par Bruno Lemaire, ministre de l'Economie Français. Son soulagement après la dévaluation des titres de dette Française par l'agence « Fitch » au début de l'année, témoigne de l'importance de la décision en ce qu'elle aurait pu alourdir la charge de la dette publique Française, déjà estimée à 111,6 % du produit intérieur brut (PIB), soit près de 2950 milliard d'euros, en mars 2023.

La dette publique est entendue comme l'ensemble des engagements financiers pris par un Etat et ses administrations. Sa contraction permet à l'Etat, en émettant des titres de dette, de Financer un déficit public soit des dépenses supérieures aux recettes publiques. Devenu un outil conventionnel à partir du XVIII<sup>e</sup> siècle, le financement par la dette est quasiment commun à l'ensemble des Etats dans le monde. Il se différencie de la dette des agents économiques privés par la capacité presque illimitée de l'Etat à rembourser sa dette que ce soit en levant l'impôt, en contractant de nouveaux emprunts ou en ayant recours à la création monétaire.

Toutefois, l'émission de nouveaux titres de dette pour rembourser les précédents - appelée « spread » - peut aboutir à l'accumulation d'un niveau de dette trop élevé pour l'Etat en raison des intérêts associés à chaque titre de dette émis, rendant la trajectoire de la dette insoutenable. Ainsi, pour déterminer si un niveau de dette publique est problématique, il faut avant tout évaluer sa soutenabilité. On dit de finances publiques qu'elles sont soutenables lorsque la sommes des recettes futures est au moins égale à la somme des dépenses futures.

Dans le cas où la dette d'un Etat n'est pas soutenable et qu'il n'est plus en mesure de rembourser ses emprunts, il est souvent contraint d'externaliser sa dette en empruntant auprès de créanciers étrangers pour éviter la faillite. Toutefois, ces derniers peuvent lui imposer des conditions très rigides pour s'assurer de la soutenabilité des finances de l'Etat concerné. A ce titre, la Grèce avait dû consentir à d'importants efforts sur ses dépenses publiques après le rachat d'une partie de sa dette par la Banque Centrale Européenne en 2012 pour revenir vers une trajectoire financière soutenable alors que son déficit public avait atteint 14 % du PIB.

Ainsi, l'objet de ce développement sera de déterminer si le niveau actuel de la dette publique française met en danger sa soutenabilité à long terme.

Pour ce faire, il exposera d'abord comment la France est parvenue à maintenir malgré un accroissement important des dépenses, une trajectoire soutenable pour sa dette (I).

Il s'attachera ensuite à démontrer les risques associés au niveau actuel de dette publique, imposant une maîtrise du déficit public (II).

**\*\***

**I) Malgré un accroissement important de la dette publique française, elle a conservé une trajectoire soutenable**

A) Pour limiter l'impact de crises économique successives en soutenant la demande, la France a porté sa dette publique à un niveau jamais atteint.

Les crises économiques mondiales de 2008 et 2020 ont poussé le gouvernement Français à mener des politiques budgétaires expansionnistes en augmentant de façon important le déficit public.

La crise financière de 2008-2009 est initiée par la faillite de la banque Lemmans Brothers qui a pour conséquence une chute de la valeur des actifs immobiliers et financiers. En résulte un choc de demande négatif comprenant la baisse de consommation des ménages et des investissements des entreprises. Pour éviter une crise trop brutale pour l'activité économique, les Etats n'ont d'autre choix que de stimuler la demande par un accroissement des dépenses publiques, largement financé par la dette. Le recours à des politiques monétaires est alors écarté au vu de la situation fragile des banques commerciales, relais de la création monétaire. Le recours à des politiques budgétaires expansionnistes démontre alors son efficacité pour limiter l'impact de la crise sur la croissance, le Fonds Monétaire International estimant dans une publication de 2012 qu'1 euro de dépenses publiques avait alors permis des gains de 1,20 euros de PIB en moyenne dans les pays avancés.

La crise sanitaire de 2020 cause un nouveau choc d'offre négatif pour l'économie mondiale, engendrant une véritable paralysie des chaînes de production. En France, le plan de relance mobilisé atteint près de 430 milliards d'euros -dont 300 de prêts garantis par l'Etat- portant le déficit public à 9 % du PIB en 2020 alors même que le PIB diminue de plus de 7 % sur l'année.

Si ces plans de relance, financés par l'emprunt, permettent de limiter l'impact économique des crises à court terme et la perte de croissance potentielle à long terme, en résulte une forme de dépendance de l'activité économique aux dépenses publiques et une difficulté à réduire le niveau de déficit dans les pays avancés. Le déficit public de la France demeure donc à 4,7 % du PIB pour l'année 2022.

B) Malgré l'augmentation du niveau de la dette publique Français, sa soutenabilité est assurée par des taux d'intérêt relativement bas.

La persistance de taux d'intérêts bas des titres de dette française a permis, avec l'action de la BCE, de lui assurer une trajectoire soutenable.

Malgré un solde budgétaire déficitaire, un Etat peut assurer une trajectoire stable de sa dette publique par le maintien d'un taux de croissance du PIB supérieur au taux d'intérêt de ses titres de dette. Ce mécanisme économique s'explique par l'accroissement des recettes fiscales consécutives à l'augmentation du PIB, permettant de compenser la charge de la dette. On qualifie de solde primaire celui qui prend en considération l'augmentation des recettes dûes au taux de croissance et des dépenses dûes aux intérêts de la dette.

Ainsi, si la France a connu un accroissement du niveau de sa dette publique, il a largement été limité par un taux de croissance supérieurs aux intérêts de la dette dans la période qui a suivi la crise financière de 2008-2009. Malgré un taux de croissance plutôt bas sur la période, ce phénomène s'explique surtout par la faiblesse des taux d'intérêts de la dette Française qui traduit la confiance accordée par les marchés financiers à la bonne santé financière du pays.

Si des taux d'intérêts bas ont permis de limiter la charge de la dette sur la période, ce phénomène a aussi été permis par l'action de la BCE.

En effet, cette dernière a eu recours à une politique monétaire dite non-conventionnelle par le rachat de titres de dette des différents Etats européens. On parle de monétisation de la dette puisque la France a bénéficié de taux d'intérêt négatifs pour certains titres. La politique de la BCE est cependant partiellement jugée responsable du retour de l'inflation dans l'économie européenne.

\*\*\*

Si la France a pu financer un important déficit public en limitant la charge de sa dette pendant des années, son niveau de dette actuel demeure un risque important pour sa résilience aux chocs économiques.

## **II – Le niveau actuel de la dette publique en France comporte des risques imposant un retour vers une trajectoire maîtrisée de son déficit public**

### **A) Le niveau de la dette publique Française limite sa résilience aux aléas économiques.**

Malgré une charge de la dette limitée grâce à des taux d'intérêts toujours faibles, sa soutenabilité pourrait être menacée en cas de crise économique.

Comme exposé précédemment, la soutenabilité de la dette est en grande partie associée aux taux d'intérêt des titres émis aux-mêmes dépendants de la santé économique de l'Etat émetteur. Or, en cas de crise économique et de diminution de l'activité, voire de récession, ces taux pourraient grimper et alourdir significativement la charge de la dette.

Cette sensibilité renforcée aux crises est d'autant plus importante qu'au vu d'un niveau de dette publique déjà élevé, le gouvernement Français dispose d'une marge de manœuvre moins importante pour limiter l'impact de chocs économiques négatifs par de nouvelles politiques budgétaires.

Finalement, l'indépendance de la BCE limite les capacités de remboursement des emprunts par création monétaire des Etats européens. Or, le retour d'une inflation à plus de 7 % dans la zone euro pour l'année 2022 limite les marges de manœuvre de la BCE quant à la création monétaire pour rembourser la dette.

### **B) Pour assurer la soutenabilité de sa dette, la France doit réduire son déficit public tout en limitant l'impact de son désengagement sur l'activité économique.**

Malgré une sortie de crise annoncé en 2022, le déficit public de la France demeure relativement élevé, à hauteur de 4,7 % du PIB en 2022. S'il diminue de 1,8 points par rapport à l'année précédente, cette baisse est en partie due à l'inflation qui a généré une augmentation des recettes publiques notamment via la taxe sur la valeur ajoutée payée par les entreprises. Le maintien d'un niveau de dépenses publiques aussi élevé présente toutefois des risques pour l'économie, notamment la création d'une dépendance de la demande aux dépenses publiques, génèrent de la dette supplémentaire. Ce phénomène avait largement été illustré par la crise des dettes souveraines des Etats européens amorcée en 2010. La politique de rigueur budgétaire mise en place par les Etats européens après la politique de relance menée les années précédentes a alors produit des effets désastreux sur l'activité économique.

Dans une étude du FMI parue en 2013, Olivier Blanchard avait souligné la sous-estimation de la rigueur mise en œuvre brutalement par les Etats européens et prôné un désengagement plus progressif et ciblé des dépenses publiques dans l'économie. Il pourrait se caractériser par un maintien des dépenses d'investissements de l'Etat, susceptible d'élever les niveaux de croissance réelle et potentielle. En revanche, un équilibre devrait être retrouvé entre les recettes et dépenses de sécurité sociale.

Le sujet de l'équilibre du solde des dépenses de sécurité sociale s'avère d'autant plus capital dans le contexte démographique français, caractérisé par un vieillissement de la population et une diminution du nombre d'actifs contributeurs aux cotisations.

**\*\*\***

Pour conclure, on a pu observer les possibilités qu'offre à l'Etat un financement par la dette, notamment en période de crise économique. Si les politiques de relance massive menées par le gouvernement français ont eu un impact limité sur la soutenabilité à long terme de la dette, elles ont toutefois largement augmenté la part des dépenses publiques dans le PIB. Ainsi, le maintien d'un déficit public conséquent alors même que la pression fiscale est au plus haut dans le pays, pourrait mener à des politiques de rigueur drastiques et néfastes à l'activité économique à moyen terme.

# Culture générale

*Une composition portant sur un sujet relatif à l'évolution des idées et des faits politiques, économiques, sociologiques et culturels en France et dans le monde.*

**SUJET : Quelle place pour le travail dans notre société ?**

## Copie notée : 17/20

Emilien Long, prix nobel d'économie se présente à la haute élection présidentielle, comme le « candidat de la paresse ». Il souhaite sortir d'un « productivisme morbide » en réduisant le temps de travail à trois heures par jour. Je suis la voix de ceux qui ne veulent pas que la vie ne se résume au travail, à la croissance et à la consommation » annonce-t-il.

Ce personnage de fiction (Hadrien Kant, Paresse pour tous, 2021) illustre les aspirations ambivalentes et parfois contradictoires qu'entretiennent les individus vis-à-vis du travail. Tantôt désiré pour son caractère protecteur, le travail est aussi rejeté et dénigré par les travailleurs pour les contraintes qu'il entraîne sur la vie d'un individu, qu'elles soient physiques ou morales ou pour son absence de sens et son caractère parfois dégradant.

Il est cependant nécessaire de rappeler que le terme travail est utilisé pour décrire des situations et des réalités bien différentes. Un trader de la City travaille tout comme l'employé municipal d'une petite commune. Ce n'est donc pas une question relative au type d'activité. Un fonctionnaire titulaire, un employé en CDI, un intérimaire chargé de mission temporaire, tous travaillent. Il ne s'agit donc pas non plus d'une qualification relative à la position juridique dans laquelle se trouve le travailleur. Dominique Méda propose une définition du travail dans son ouvrage L'avenir du travail (2015) : « Le travail est à la fois un facteur de production où ce qui importe est la richesse créée » (le travail n'est qu'un moyen, elle est la véritable fin, l'essence de l'homme ou ce qui est valorisé. C'est l'activité qui permet à chacun d'entre nous d'exprimer son individualité et sa singularité transformant le donné : et le pivot du système de distribution des revenus, des places, des droits et des protections. Ces trois dimensions sont contradictoires et cette pluralité de sens fonde les conflits d'interprétations sur ce qu'est le travail. Le travail revêt donc une triple dimension (essence de l'homme, soumission à la nécessité, l'attribution d'une position sociale) et se comprend dans son rapport individuel comme un rapport collectif à la société.

Néanmoins, cette définition met en exergue l'équilibre et les rapports contradictoires qui lui sont intrinsèques. Que se passe-t-il dès lors que le travail ne fournit pas de manière satisfaisante une de ces dimensions ? Ces dernières sont contradictoires et sont source d'un débat sans cesse renouvelé sur la place qu'occupe le travail dans la société. De nombreux philosophes, auteurs ont dénoncé le caractère aliénant du travail et lui ont préféré d'autres activités définissant mieux l'homme. Ainsi, selon B Russell : « être capable de remplir intelligemment les loisirs tel est l'ultime produit de la civilisation ». John Stuart Mill s'était fait « Evangile du travail ». Pour ces penseurs, pourquoi l'homme devrait-il travailler plus de ce qu'il est nécessaire pour subsister ? Dès lors, le fardeau de la nécessité devient la raison pour laquelle travailler.

Or, ce fardeau aurait pu voler en éclat tel que l'avait prophétisé John Maynard Keynes dans une conférence réalisée en 1930 et intitulée « Perspectives économiques pour nos petits-enfants ». A la limite de l'utopie, Keynes voyait en l'augmentation de productivité horaire du travailleur du fait du progrès technique un moyen d'émancipation pour les individus qui n'aurait pas besoin de travailler que quelques heures par jour en 2030. Force est de constater que si ces prédictions par l'augmentation de la richesse en 80 ans se sont avérées fondées, nous sommes encore loin de l'océan du temps libre.

Paradoxalement, alors que la création de richesse n'a jamais été aussi importante qu'aujourd'hui, de nombreuses voix dénoncent la place trop importante d'une activité devenue un fardeau, parfois déshumanisant et pas toujours protectrice. Des lors, alors qu'un candidat à la dernière élection présidentielle a proposé de déconnecter le revenu du travail il convient s'interroger sur la faisabilité et la viabilité sans travail. Cette réflexion ne soit pas seulement inclure la dimension économique indispensable pour répondre à la

question de viabilité d'une société sans travail mais aussi d'une dimension morale comprenant le rapport humain du travail qui accaparait comme constitutif de son essence.

Dès lors posons les questions suivantes : quelle est la place pour le travail dans notre société ? Une société pourrait-elle se passer du travail comme source de création de la richesse et du lien social ? Une société sans travail est-elle possible ?

Si le travail en tant que fondement moral de notre société est profondément contesté et sa nécessité remise en cause (I), il demeure indispensable à l'homme en tant qu'activité porteuse de sens et protectrice (II).

## **I - Le travail au fondement même des sociétés modernes, est aujourd'hui considéré davantage sous l'angle de l'aliénation que de l'émancipation**

### **A. Le travail apparaît historiquement et moralement comme un élément structurant de la société**

**Si le travail n'a pas toujours revêtu le même sens, il dispose continuellement d'une place essentielle dans la société (1).** Le travail bien que considéré comme dégradant n'était pas moins présent dans les sociétés traditionnelles. En effet, le travail manuel était considéré durant l'Antiquité comme une activité pénible et dégradante, délaissée aux esclaves et aux mêtèques. Il représente l'asservissement de l'homme à la nécessité et le rapproche à la condition animale. En ce sens, il justifie par sa nature même l'institution de l'esclavage, qui protège le citoyen de ce fardeau (Hannah Arendt, Condition de l'homme moderne, 1958). Il lui est préféré les activités politiques, scientifiques ou théologiques bien plus valorisantes et en lien avec un statut social. C'est l'otium romain par lequel l'homme profite de son repos pour s'adonner à la réflexion et participe au bien commun d'une manière plus noble (Sénèque, Eloge de l'oisiveté). Pour autant, même réservé à des castes inférieures, le travail reste primordial dans la société. En outre, les citoyens travaillent eux aussi. Par exemple, le mécanisme d'Anticythère est un calculateur analogique décrivant les mouvements solaires, lunaires et des planètes visibles à l'œil nu actionné par manivelle. Retrouvé au début du XX<sup>ème</sup> siècle, ce mécanisme remet en cause les conceptions sur l'étendue des connaissances des sciences grecques des mécanismes à engrenages d'une telle complexité ne seront fabriquées qu'un millénaire plus tard (Freeth « L'horloge astronomique d'Anticythère », Pour la Science, 2010). Ainsi, la technicité exigée pour la conception et la fabrication de ce mécanisme montre que la valorisation du travail scientifique des Grecs ne leur interdisait pas de mettre en pratique leur découverte par le travail manuel Cette ambiguïté se retrouve aussi dans la vision chrétienne. La Bible indique que le travail est une malédiction pour les hommes en conséquence de leur péché originel (Genèse 3,19). Néanmoins il n'en constitue pas moins une nécessité pour sa survie (St Paul Epître aux Thessaloniciens).

L'inversion des valeurs permettant la mutation de la place du travail se réalise progressivement à partir des Temps modernes. Au XVI<sup>ème</sup> siècle, la réforme protestante produit une rupture importante en débarrassant l'activité manuelle de certaines contraintes morales traditionnelles. En ce sens, l'ethos protestant (les valeurs) véhicule l'idée que la réussite professionnelle est un signe de bénédiction divine et va fortement contribuer à l'émergence du capitalisme en Occident. Travailler devient un devoir moral et un moyen de salut pour l'homme qui poursuit l'œuvre de Dieu et la glorifie (Max Weber, L'Éthique protestante et l'esprit du capitalisme, 1905). Les Lumières vont aussi contribuer à la définition moderne du travail. Adam Smith voit dans le travail une source de création de richesse et par la division du travail un vecteur de socialisation entre les hommes. Certes, il demeure une activité pénible, mais il est libérateur car sa contractualisation permet de transformer sa peine en revenu et monnaie liquide (La Richesse des Nations, 1776) Des lors, les révolutionnaires vont aussi s'approprier cette nouvelle dimension du travail. Ainsi,

est exclue de la Nation toute personne ne participant pas à l'effort de création de richesse nationale, ici principalement les nobles ne travaillent pas (Sieyès, Qu'est-ce que le Tiers Etat ? 1789). En conséquence, et en opposition du modèle corporatiste est adopté le décret d'Allarde des 2 et 17 mars 1791 posant le principe de liberté fondamentale d'exercer le travail ou le commerce de son choix.

**Le travail critiqué dans ses excès est devenu la clef de voute de l'ensemble du pacte social après 1945 (2).** Au XIX<sup>ème</sup> siècle, le travail devient une valeur morale dont la place dans la société est démultipliée par l'industrialisation progressive. Avec Hegel le travail atteint son évolution suprême en devenant l'activité par laquelle l'homme transforme le monde extérieur et se transforme lui-même. Il représente la négation de la nature et donc l'essence même du processus de civilisation, c'est une activité créatrice et d'expression de soi (Hegel, Phénoménologie de l'esprit, 1807). Karl Marx s'inscrit dans la suite logique de cette pensée en élaborant une conception de l'histoire centrée sur l'évolution des modes et des rapports de production liée à la division du travail des rapports de force contre les classes. Pour lui, dans un cadre de généralisation du modèle salariat, il dénonce néanmoins l'aliénation que subi le travailleur contraint à louer sa force de travail contre une rémunération pourtant inséparable de sa personne (Marx, Travail, Salarié et Capital, 1849). Le prolétariat conçu comme la classe des travailleurs non-proprétaires des moyens de production s'est exploité par l'employeur qui lui verse ce qui est nécessaire à l'entretien de sa force de travail mais profite de sa plus-value. En effet, l'industrialisation progressive produit d'importantes perturbations sociétales. Avec un fort exode rural vers les zones urbaines qui concentrent rapidement une population paupérisée. Ces conditions de vies déplorables seront dépeintes dans les œuvres littéraires tout au long du XIX<sup>ème</sup> siècle (par Victor Hugo dans Les Misérables, 1862 et Emile Zola L'assommoir, 1876. Elles vont aussi conduire à une prise de conscience progressive des pouvoirs publics (Villermé, Tableau des situations physiques et morales des ouvriers, 1840 / Charles Dupin, Du travail des enfants, 1840) qui vont développer une réponse aboutissant à la création du droit du travail (décret d'Allarde, Loi Le Chapelier) et le ministère du travail va créer en 1906 la Loi sur le repos hebdomadaire. Le travail devenant ainsi un moyen de protection du salarié.

Après 1945, le travail devient la clef de voute du système social. Le travail est reconnu dans le marbre constitutionnel voir dans le droit international. Ainsi dans la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme de 1948, l'article 23 affirme que « toute personnes a droit au travail ». Au niveau national, le travail est aussi reconnu comme un droit fondamental présent dès 1946 dans le préambule de la Constitution puis, la Constitution de 1958 : « Chacun a le droit au travail et le droit d'obtenir un emploi ». Cette reconnaissance juridique est suivie de traduction concrète sous deux formes dans une continuité avec la III<sup>ème</sup> République la protection offerte aux travailleurs salariés augmente considérable le cadre du développement de l'Etat-Providence et l'Etat doit mettre en place une politique publique permettant à chacun de trouver un emploi. D'une part, l'adoption des ordonnances du 4 et 19 octobre 1945 permet la création de la Sécurité sociale et de ses différentes branches maladie, vieillesse, famille et invalidité pour protéger les travailleurs et leur famille. D'autre part, l'ANPE est créée en 1967 (devenant aujourd'hui France Travail) pour centraliser les offres d'emploi et accompagner les demandeurs et l'Unedic en 1958 qui gère les assurances chômage des personnes sans emploi. S'est alors opéré le basculement dans ce qu'on appelle la « société salariale » où la forme du travail salarié est ultra majoritaire et offre des garanties importantes à tous dans une perspective de plein emploi.

## **B - Le travail est aujourd'hui majoritaire considéré comme un fardeau dont la réduction voir la suppression est souhaitable**

**Les évolutions sociétales privilégient désormais une remise en cause du travail comme « essence de l'homme » (1).** Le mythe d'une société épanouie par le plein emploi s'est effondré avec la crise de la société salariale. Depuis les années 1970, le

taux de chômage est devenu structurel et une part non négociable de la population se retrouve sans emploi (taux de chômage de mois de 3 pourcents dans les années 1970. La crise des Gilets jaunes met aussi en lumière un nouveau type de population : les travailleurs pauvres (Ingrid Levasseur, Rester digne, 2019). Il s'agit de personne ayant un emploi à temps plein ou temps partie mais qui n'est pas assez rémunérateur pour vivre convenablement. La mondialisation a élargi la concurrence salariale au niveau mondial ce qui a favorisé la délocalisation des entreprises et la destruction d'emploi dans les pays développés (Note de la Banque de France, Les gagnants et les perdant de la mondialisation novembre 2017) Les conditions de travail se sont considérablement dégradé s dans la deuxième moitié du XXè siècle. Le travail est devenu un fardeau notamment du fait de l'évolution des méthodes managériale que Jean Pierre Le Goff qualifie de « barbarie douce » (Le Mythe de l'entreprise : critique de l'idéologie managériales 1922). De plus, depuis les années 80 en France dans un environnement marqué par la quête perpétuelle d'une plus grande performance de nombreuse injonctions sociales dans le cadre du travail conduisent un nombre croissance d'individus a souffrir de troubles dépressifs de « mal du siècle » (OMS, Dépressions et A Ehenberg, L'individu incertain 1999)

La réduction progressive du temps de travail s'est accompagné d'un changement des attente sociétale s'agissant de la recherche de l'épanouissement personnel et du bonheur. A un niveau matériel tout d'abord, la politique sociale menée par le Front populaire débouche sur la reconnaissance d'un droit aux congés payés (loi du 11 juin 1936) pour une durée de 14 jours annuelle ainsi que d'une réduction de travail hebdomadaire de 40h après la Seconde Guerre mondiale l'art 24 de la DUDH prévoir un droit au repos et aux loisir et une raisonnable de la durée du travail. Au niveau immatériel de nombreux changement de mentalité se sont opéré notamment liées a certaines révolutions libertaires. Le mouvement protestataire de Mai 68 marqué par de nombreux slogans explicites tels que « Prenons nos désirs pour des réalités ». « Je ne veux pas perdre ma vie à gagner ». Selon Luck, l'ensemble de ces courant se retrouvaient sur des valeurs essentielles comme l'égalité l'autonomie et la promotion de l'expression personnelle ou la contestation du fonctionnement de la démocratie (Sociologie de l'engagement libertaire dans la France contemporaine, 2008).

**2. Certaines théories envisagent la mise en place d'une organisation sociétale émancipe du travail ou sa place serait marginalisée.** Le progrès technique pourrait être le ciel permettant à l'homme de se libérer du « fardeau de la nécessité ». Malgré de nombreux débats, portant sur l'importance du travail pour l'Homme la question de la viabilité morale et économique d'une société sans travail s'est souvent heurtée à l'obstacle que représente le « fardeau de la nécessité ». Cependant, le progrès technique pourrait permettre l'émancipation humaine du travail pour de nombreux théoriciens. Dès le XIXème siècle, Paul Lafargue défend que le machinisme fera de tels progrès que l'homme se contentera de journée de travail de trois heures Il met en exergue le paradoxe actuel de l'augmentation du temps de travail des ouvriers alors que les machines sont de plus en plus performantes.

Cette spirale néfaste amenant à une crise de surproduction il convient de consacrer les « droit à la paresse » des individus pouvant désormais se consacrer à leurs loisirs (Le droit à la paresse 1880) De son côté, Jeremy Rifkin prévoit une évolution vers un monde dépourvu peu à peu de travailleurs (La fin du travail, 1995). Selon lui, la mécanisation et l'automatisation supprime de plus en plus d'emploi. Plus récemment le développement la digitalisation liée au numérique et à l'intelligence artificielle participe à cette crainte notamment compte tenu des menaces qui pèsent sur les activités tertiaire –comptabilité, automatisation des caisses dans les grandes distribution). Mais certains auteurs annoncent que cette évolution sera créatrice de richesses sans précédent sur l'humanité (Mc Afee, E Brynjolfsson The Race againts the machine, 2011).

La marginalisation du travail remet en question sa centralité en tant qu'occupation de l'homme et source de revenu. Si le progrès technique pouvait permettre d'assurer la production nécessaire à la « satisfaction des « besoins absolus » de l'homme, il s'agirait de redéfinir les rôles sociaux et les autres sources de revenu de chacun Dominique Meda préconise la réduction du temps de travail et la reconnaissance du temps consacré. (Le travail : une valeur en voie de disparition ? 1995) Finalement, cette reconnaissance plus élargie de nos activités sociales dans leurs diversités comme sources de création de lien social et l'idée de revenu de base remettent directement en cause le travail comme lien fondamental dans la société.

Pour autant, se libérer du travail pourrait bien être catastrophique le travail prend de plus en plus de place à tel point que l'homme ne sait plus occuper son temps libre en dehors des divertissements de masse. C'est ce qu'énonce Hannah Arendt dans La Condition de l'homme moderne 1958, les hommes ne savent plus utiliser la liberté d=comme le faisait les grecs par le passé. Ainsi si le travail est fortement critiqué et même si l'évolution de la technique peut envisager sa marginalisation il n'a paradoxalement jamais pris autant de place dans la vie de l'homme qu'aujourd'hui.

## **II - Le travail qui est indispensable à l'homme l'est aussi pour la cohésion et le maintien de la société démocratique**

A - La société ne peut se passer du travail pour des raisons morales et pratiques

### **1. Sans le travail l'homme ne pourrait plus trouver sa place dans la société**

D'un point de vue matériel, le travail est le moyen privilégié de l'homme pour produire les ressources nécessaires à sa survie. Par le travail, l'homme contrairement à l'animal peut « produire ses conditions d'existence Marx 1846. Il transforme la nature pour répondre à ses besoins et ne dépend pas de ce qu'il peut y trouver fortuitement. Cela lui donne une prise sur son destin. Le processus de financiarisation de l'économie a pu laisser penser qu'il était désormais loisible de créer de la richesse par la spéculation en se passant complètement de la production matérielle de bien de richesse Or nulle économie ne peut fonctionner de manière virtuelle sans travail humain comme la crise sanitaire actuelle nous l'a montré pour des raisons qui ont trait aux besoins primaires et vitaux des êtres humains : en effet l'on peut se passer de créer des matériaux et des ressources, de soigner les malades, de cultiver les champs, de construire les routes, les maisons, les hôpitaux, autant de choses nécessaires à la vie en collectivité. Notre société finalement repose entièrement sur le travail humain.

Par ailleurs outre la dimension matérielle le travail permet à l'homme de se connaître en se mesurant au force de la nature. C'est pourquoi la disparition du travail serait synonyme d'une importante perte de connaissance de soi, de connaissance du Monde. Selon St Exupéry « \_ l'homme se découvre quand il se mesure avec l'obstacle-.

### **2. Les conséquences d'une société sans travail humain peuvent potentiellement être désastreuse pour la vie en société**

En effet, le travail est une valeur morale indispensable à une société équilibrée en déterminant de manière pacifique les positions sociales. Comme l'écrit Alexandre Kojévov le travail civilise éduque l'Homme (Introduction à la lecture de Hegel 1933, il est nécessaire à la société parce qu'il canalise les pulsions de l'homme et lui inculque les valeurs et les normes de la vie en société. En plaçant son énergie et ses efforts dans une activité productive, l'homme oublie ses penchants pervers ou destructeurs. Mes dimensions morales du travail apparaît également chez Voltaire pour qui « le travail éloigne de nous trois grands maux : l'ennui, le vice et le besoin (Candide, 1759). Pour le théoricien de la psychologie du travail Christophe Dejours, l'organisation du travail joue un rôle politique

très important en influençant au delà du monde professionnel les rapports sociaux publics ou privés. En effet, le monde professionnel aurait des conséquences sur l'organisation politique et les rapports sociaux en général. C'est en cela que le travail peut favoriser la démocratie à condition qu'il inclue le travail dans le processus de décision et favorise l'apprentissage et l'intégration des mécanismes démocratiques (Travfailler 2016). Par ailleurs sans travail Serge Pugam parle de crise du lien social, 2018 cette place acquise par l'individu au sein de la société lui offre la reconnaissance dont il a besoin Axel Honneth pour se sentir exister et appartenir à la communauté. La disparition de ce lien organique causerait probablement un vide, une acuité qu'il serait difficile de combler et pourrait mener à des dérives notamment sur le plan moral.

Au-delà de la question de la production des biens et de service l'anéantissement du travail humain serait potentiellement dangereux pour la société démocratique en exacerbant les conflits sociaux Benjamin Friedùà, met en lumière l'importance sur l'idée du progrès sociaux et d'accroissement de la richesse dans les sociétés démocratiques. Tout recul social ou économique voir toute perception de ce recul pourrait mettre en cause l'ensemble de notre fondement démocratique en favorisant dans un premier temps le bote pour les parties extrêmes et populiste (The moral consequences of economic groxth, 2008En outre en dehors du comportement humain, le remplacement des humains pourrait courir le risque que la répartition de la valeur ajoutée ne se fasse pas en faveur des travailleurs. Par ailleurs, la disparition complète du travail est impossible car il faut l'intelligence humaine pour créer des machines et de l'énergie humaine pour faire fonctionner. Comment s'assurer que ceux qui continuent de travailler acceptent de contribuer pour ceux qui ne travaillent pas ? Dans le cas de l'instauration d'un revenu universel le phénomène de passager clandestin décrit par John Rawls pourrait menacer le consentement à l'impôt et déstabiliser la société dans son ensemble.

### **A - La société doit, dès lors, redonner du sens au travail et permettre à l'homme de retrouver la voie du travail épanouissant**

#### **Le travail socialement utile doit être valorisé au sein de la société (1).**

Afin de préserver le travail la société doit lui redonner sens. Hannah Arendt déplorait que le travail (ne soit peu à peu réduit à un gagne-pain, une activité oblitèrent la question du sens philosophique et morale de l'action humain nous réduisant à nous conduire comme des rouages de machines. « Nous aurions presque réussi à niveler toutes les activités humaines pour les réduire au même dénominateur qui est de pourvoir aux nécessités de la vie et de produire de l'abondance (La condition de l'Homme moderne 1968) » Parce que les êtres humains aspirent davantage qu'un gagne-pain mais ne trouvent pas toujours fan le travail l'épanouissement qu'ils recherchent. Ce dernier est souvent uniquement perçu sous l'angle du salaire ? Afin de renouer avec le caractère épanouissant du travail il semble que les politiques publiques devraient valoriser à sa juste mesure le travail socialement utile c'est-à-dire nécessaire au bon fonctionnement de la société. Un travail porteur de sens, valorisé et bien rémunéré qui satisfait un besoin répond à une demande sociale, ne pourrait plus être considéré comme un service marchand que le travailleur vend à son patron mais comme un échange entre deux être humain égaux et libres. De bonnes conditions de travail participent à créer cette liberté réciproque. Pour Alain, seul le travail libre peut être émancipateur. Le travail est le meilleur et la pire des choses : la meilleure, s'il est libre et la pire s'il est serf (Propos sur le bonheur, 1928).

#### **Cet objectif de revalorisation du travail doit être traduit dans les différents secteurs des politiques publiques (2)**

Les pouvoirs publics doivent se saisir de cette opportunité pour accompagner les individus en leur permettant d'avoir des parcours professionnels ou sociaux qui correspondent à leurs aspirations. Dans la lignée de la théorie du « care » et d'Andre GOrz, les activités

socialement utiles doivent être valorisées. Ainsi l'engagement associatif doit être encouragé voir sanctuarisé : l'action Associative devrait être encouragée dès le plus jeune âge. La mise en place d'une formation continue plus ambitieuse permettant aux individus qui le souhaitent de se reconvertir et d'évoluer dans leur carrière. Ces dernières doivent également faire l'objet d'une attention particulière et la généralisation d'expérimentation telles que Territoires Zero Chômeurs Longue Durée dont les résultats se sont montrés prometteurs avec de nombreux retours dans un emploi de qualité ? Face à la disparition prévisible d'un grand nombre d'emploi avec la transition écologique, la formation doit être repensée et améliorée afin de fournir à chaque personne dont le travail disparaît une possibilité d'en retrouver un autre plus durable et porteur de sens.

\* \*  
\*

En conclusion, le travail constitue donc un horizon indépassable pour l'homme et la société. Il fournit à l'homme le sens dont il a besoin, et à la société la division des tâches nécessaire à son fonctionnement pacifique. Néanmoins le travail a pris une importance grandissante dans la vie de l'homme tout comme la souffrance qu'il peut lui causer ; L'homme est aujourd'hui invité à mettre sa subjectivité dans le travail. Il est nécessaire pour l'Etat de prendre acte de cette évolution pour éviter qu'il soit déçu de son investissement. Dominique Meda prévient en ce sens : « les attentes qui se portent sur le travail n'ont jamais été aussi fortes, les politiques qui prétendent mettre l'emploi au cœur de leur préoccupation n'ont jamais autant oublié ce que le travail pourrait ou devrait (L'avenir du travail, 2015). Il convient de ne pas oublier le fragile équilibre et les contradictions qui l'habitent c'est la condition de la résilience de la société. Car si la société ne peut pas se passer du travail, le travail lui peut menacer la société.

## Copie notée : 11/20

Semaine de quatre jours, réformes du revenu de solidarité active et de l'assurance chômage ... Le travail possède une place essentielle dans notre société, illustrée par sa présence au sein de l'actualité et des débats publics. Il rythme la vie des individus et des sociétés.

Etymologiquement, le mot « travail » est associé à un instrument de torture. Il peut aussi être associé au travail lors de l'accouchement. Ces associations à des expériences douloureuses ont été remplacées par le sens plus commun qui lui est attribué aujourd'hui, c'est-à-dire celui de l'activité professionnelle, de la production. Le travail a pu prendre différentes formes (manuel, intellectuel ...) depuis la pré-histoire jusqu'à nos jours et s'est accompagné de nombreux enjeux dans nos sociétés. Ces dernières sont les espaces dans lesquels les individus évoluent. Notre société a pu connaître des transformations, notamment sous l'effet de la modernité comme a pu le théoriser S. Paumann, modifiant ainsi nos relations et nos rapports avec notre environnement. Notre société a été le témoin de progrès technologiques ; d'avancées sociales ; de crises politiques sanitaires, écologiques qui ont changé nos rapports aux institutions et à leur place, comme notamment le travail.

Le travail, dans sa conception large, a accompagné l'activité humaine. Il a suivi son évolution et a consacré sa place essentielle au sein de la société. En effet, le travail peut être perçu comme une forme d'accomplissement personnel, mais il apparaît aussi dans le fondement de nombreuses institutions de la société (comme la Sécurité sociale), de la solidarité mais aussi comme le principal outil de production de la richesse. Ainsi le travail bénéficie d'une place centrale au sein de la société de par son caractère indispensable.

Toutefois, pour reprendre la chanson au ton très humoristique de Henri Salvador si « le travail, c'est la santé, rien faire c'est la conserver », le travail semble souffrir d'une vision moins positive. Sa place importante au sein de la société reflète sa place essentielle au sein de la vie des individus (en 1960, un homme passait les trois quarts de sa vie au travail). Les conditions de travail, l'environnement du travail, le choix de la profession ont ainsi une place prépondérante aussi. Les nouvelles générations sont sensibles à la conciliation de la vie professionnelle et personnelle et semblent aspirer à voir la place du travail diminuer. De plus la notion même de travail semble évoluer et être bousculée par les changements au sein de la société (revendications sociale, intelligence artificielle, télétravail...).

Ainsi, face aux évolutions et nouveaux défis rencontrés par notre société et de part son caractère central, dans quelle mesure notre rapport au travail et sa place au sein de la société se modifient-ils ?

Le travail a connu diverses évolutions, liées aux modifications de notre société, qui ont permis de consacrer sa place centrale (I). L'apparente baisse de la place du travail au sein de la société relève plutôt d'une modification du rapport au travail qu'il convient d'accompagner (II).

### **I. Une évolution ambivalente de la notion de travail consacrant sa place centrale dans notre société**

Le travail était connoté négativement et a évolué vers la place essentielle qui lui est connue sous l'effet de modifications sociétales (A). Toutefois, l'impact du travail sur la vie des individus est prédominant et peut faire l'objet de critiques (B).

A) L'évolution de la vision négative du travail à son avènement au sein de la société

Le travail apparaît comme une punition historiquement. Rattaché étymologiquement à un instrument de torture, le travail ne bénéficiait pas d'une meilleure réputation à l'Antiquité et dans la mythologie. Dans l'Antiquité, le travail était la tâche des esclaves, tandis que les Hommes libres pouvaient s'adonner aux loisirs et à la participation à la vie au sein de la cité. L'histoire des Hommes passent d'hommes heureux à des homo laborans est évoqué dans le Mythe de Prométhée de Platon. Tandis que le Frère de Prométhée, Epiméthée était chargé de distribuer les dons aux nouvelles créations sur Terre, il oublia les hommes. Prométhée vola le feu pour eux et ils durent travailler pour survivre. De la même manière, il n'existait pas de travail dans le jardin d'Eden où vivait Eve et Adam. Le travail est donc perçu comme une punition divine, en opposition avec la vie de loisirs.

Cette conception a progressivement évolué avec la conception religieuse qui a fait du travail une valeur centrale. Si l'enrichissement n'était pas recherché car contraire à de nombreux principes, le travail était valorisé, à l'opposé de l'oisiveté qui était condamnée. Le travail permettait ainsi de connaître la nature d'un Homme. Le protestantisme est venu modifier parcellairement cette vision en tolérant l'enrichissement par le travail. Le travail permet ainsi de définir sa place au sein de la société, de part son appartenance socio-professionnelle, son grade, son salaire mais aussi son mérite au travail. Il est un des aspects primordiaux de nos sociétés. La perception des individus peut varier selon leur travail. Ainsi les professionnels médicaux et soignants bénéficient d'une haute estime au sein de la société, contrairement à d'autres professions, comme celles du bourreau qui ont existé auparavant.

Le travail bénéficie d'une place essentielle à différents niveaux. Économiquement, il permet la production de la richesse nationale à travers le produit intérieur brut, dont le Covid et ses conséquences sur le travail ont pu montrer son impact. Mais aussi au niveau sociétal, ainsi que le chômage relève tant d'une problématique économique que sociale avec l'exclusion sociale qu'il peut entraîner, notamment en cas de chômage de longue durée. Le travail est aussi le fondement de notre système de protection sociale. Les assurances sociales, qui ont précédé et inspiré la Sécurité sociale, étaient dédiées aux travailleurs, pour les assurer contre les risques de la vie et permettre un revenu économique en cas de maladie. La solidarité socio-professionnelle a progressivement été remplacée par la solidarité nationale, même si elle persiste encore, sous l'effet de l'universalisation.

B) La modification des sociétés et l'impact du travail sur la vie des individus qui ne sont pas exempt de conséquences ou de critiques

Le travail a notamment connu un essor avec les Révolutions industrielles qui nécessitaient une forte main d'œuvres d'ouvriers. Pour parvenir à une meilleure production, des techniques de division du travail ont vu le jour, dont les célèbres Fordisme et Taylorisme. La division du travail en une multitude de tâches auxquelles les ouvriers étaient formés ont permis une incroyable expansion de l'industrie. Toutefois, cette pratique de travail n'est pas sans conséquences. Les risques de ces actes répétitifs, la recherche constante d'une plus grande efficacité et efficacité ont pu être illustrés au sein du film Les temps modernes où Charlie Chaplin interprète un ouvrier dans une usine, dépassé par la vitesse et tant la scène rend le travail absurde. Si cette technique permet un rendement important, des économistes comme Keynes reconnaissent le risque d'aliénation lié à la répétition des actes. La critique la plus connue de l'aliénation du travail provient de Karl Marx. Il expose ainsi le travail comme aliénant, illustration de la domination d'une classe sociale sur une autre où les ouvriers produisent le travail mais ne récoltent pas un salaire proportionnel à leur investissement. Le travail peut ainsi apparaître comme vecteurs d'inégalités à travers la rémunération. Car si « tout travail mérite salaire », ceci n'a pas toujours été le cas, et la question du « juste » salaire a pu être questionnée et continue de l'être (ex : convention médicale 2023).

La vision du travail a évolué en même temps que la société. Ainsi le travail des enfants à la mine était autorisé, voire nécessaire pour les familles. Les travailleurs étaient dans des situations de précarité : leur revenu économique dépendait de leur travail. Ainsi la préoccupation autour du travail apparaît ancienne. La loi du 9 avril 1898 est venue consacrer autour d'un compromis la réparation des accidents du travail sur la responsabilité de l'employeur. Le travail est aujourd'hui encadré au sein d'un code mais ce qui n'empêche pas le travail illégal ou les non-respects de certains droits. En effet, les conditions de travail ont un impact extrêmement important. Elles ont longtemps été très dégradées, comme a pu le décrire l'écrivain Emile Zola, au sein de Germinal ou de L'Assommoir. Les organisations syndicales représentent ainsi les intérêts des travailleurs lors de négociations avec l'Etat et les représentants des organisations patronales.

Le travail a aussi fait l'objet de propagande, ce qui témoigne de son caractère central au sein de la société. Ainsi il était possible de voir écrit « Le travail rend libre » à l'entrée de camps de concentration. La reconnaissance du travail par la société peut aussi être illustré dans les régimes totalitaires communistes avec l'image de l'ouvrier russe capable de sortir des quantités exceptionnelles de charbon de la mine. L'accomplissement par le travail et le dévouement peuvent conduire à de terribles dérives. L'écrivain Georges Orwell, dans son ouvrage La ferme des animaux, métaphore des régimes totalitaires communistes, illustre le décès du cheval qui est mort au travail par dévouement pour servir la cause des cochons dirigeants. Ainsi si le travail peut être émancipateur, permettant de trouver sa place et un mérite au sein de la société, comme le travail des femmes, il n'est pas sans conséquences. Devenu au centre de la vie des individus, autour d'un « Métro-Boulot-Dodo » et associé parfois à de mauvaises conditions de travail, sa place et sa fonction positive au sein de la société peut être requestionnée.

Ainsi, de nombreuses mesures ont été vu comme des avancées sociales majeures et constituées à réduire le temps de travail : congés payés (36), encadrement du temps de travail, passage aux 35 heures (dans les années 1990-2000), création de la Sécurité sociale (par l'ordonnance du 4 octobre 1945). Les évolutions des nouveaux modes de travail associées au progrès technique ont vu naître de nouveaux maux : stress au travail, burn-out, troubles musculo-squelettique. Ce mouvement correspond aussi à un intérêt accru du travail au sein de nos sociétés.

Le travail s'est ancré au sein de notre société. Capable de fonction émancipatrice, d'accomplissement personnel, il est aussi nécessaire aux sociétés. Une attention particulière s'est tournée vers son encadrement et ses conditions face aux risques qu'il présente. Toutefois, sa place central le place au cœur de nombreux enjeux et semble présenter une volonté de diminuer sa place qui semble plus relever d'une modification au rapport du travail plutôt que de la fin du travail.

### **I) Le travail au cœur de nombreux enjeux de notre société qui modifie son rapport et sa place, nécessaire à accompagner**

Le travail semble voir sa place se modifier sous l'effet de nombreux défis dans la société (A). Ce nouveau rapport doit être accompagné au sein de la société (B).

#### **A) L'évolution du rapport au travail sous l'effet de nombreux défis et transformations de la société**

La place du travail au sein de notre société continue de subir des évolutions. De nombreuses crises secouent le système actuel. Tout d'abord le paysage professionnel s'est profondément modifié. Le niveau d'étude augmentant, il existe de plus en plus de métiers tertiaires au détriment des autres. Ainsi la part des paysans et agriculteurs au sein de notre société s'est profondément réduite. La mutualité sociale agricole (MSA) ne couvre que 7%

de la population. Les postes de cadre et la bureaucratie associée se sont multipliés, ainsi que la création de nouveaux métiers en lien avec les réseaux sociaux (community manager, influenceurs ...). Le travail a pu apparaître comme un moteur au sein de nos sociétés, permettant un ascenseur social, associé à la méritocratie. Toutefois, il semble aujourd'hui secoué par une perte de sens. A titre d'illustration, le nombre de départs de soignants de l'hôpital a été très important suite à la crise du Covid-19, lié notamment aux conditions de travail.

Le monde du travail s'est progressivement modifié pour se calquer sur le modèle des entreprises privées et de la recherche de la productivité. Ce phénomène touche aussi le secteur public suite à la politique du New Public Management. Malgré une forte incidence de burn-out et d'arrêts de travail lié à un mal-être au travail, la société Française semble être plus protégée, de part sa législation, comparé à d'autres pays comme le Japon (cumul d'emploi, « Karoshi » pathologie cardiaque dû au stress du travail). Toutefois, la France garde en mémoire la vague de suicide au travail au sein de l'entreprise France Telecom et de l'importance d'un bien-être au travail. Le rapport au travail a aussi profondément été modifié suite à la crise sanitaire du Covid-19, à travers le chômage partiel, le télétravail. Cette crise a permis de mettre en lumière les métiers dits « essentiels » et l'importance du bien-être au travail.

Ces considérations semblent fortement imprégner les nouvelles générations, qui n'accepte pas forcément ce culte de la performance et de la productivité, notamment dans un contexte de crise écologique, annoncé par le réchauffement climatique sur lequel les experts du GIEC publient de nombreux rapports. Ainsi la conciliation entre la vie professionnelle et personnelle apparaît essentielle pour de nombreuses professions. C'est notamment le cas de jeunes médecins généralistes qui ne souhaitent pas s'installer dans des zones sous-dotées qui leur offrirait une forte charge de travail, aucune certitude de travail pour leur conjoint et un manque de service pour leur vie familiale. La quête de sens est aussi un enjeu fort du travail de demain, de sens pour soi-même, pour la société. C'est ce qui est notamment illustré dans le film Into the Wild, réalisé par Sean Penn qui illustre l'histoire d'un jeune homme qui quitte ses études et part en voyage, en quête de sens pour la vie.

#### B) Vers un accompagnement de ce nouveau rapport au travail

Plus qu'une fin de travail c'est une modification de notre rapport au travail qui s'effectue. La qualité de vie au travail prend une part de plus en plus importante mais aussi la qualité de vie que nous passons en dehors du travail. Les Français vivent de plus en plus vieux, sous l'effet de l'augmentation de l'espérance de vie à la naissance (84,5 ans pour les femmes, 79,4 ans pour les hommes) et passe la moitié de leur vie au travail.

La récente réforme des retraites au sein de la loi de Financement rectificative de sécurité sociale pour 2023 décale l'âge de la retraite et invite donc à questionner notre rapport au travail. Ainsi des initiatives fleurissent, comme par exemple le label des Hôpitaux Magnétiques qui place la qualité de vie au travail et l'utilisateur au centre de ses valeurs, ce qui renforce l'attractivité de l'établissement et diminue son turn-over de soignants.

Le travail reste une valeur fondamentale de notre société, un lieu de sociabilisation, mais aussi d'apprentissage (travail en équipe, patience ...). Il serait intéressant de considérer et de valoriser les différentes formes de travail comme le bénévolat, les services civiques. Ces formes de travail « gratuit » qui semblent parfois invisible dans nos sociétés, comme l'éducation des enfants. Le système de sécurité sociale continue notamment de s'adapter pour permettre une meilleure conciliation de la vie professionnelle et personnelle à travers les différents dispositifs de mode de garde des jeunes enfants.

La place du travail au sein de la société pourrait être renforcée. On observe une désaffection de la part des salariés adhérent au travail. Le renforcement de cette démocratie sociale

peut sembler nécessaire pour restaurer un dialogue social à même d'améliorer les conditions des travailleurs.

De plus, l'essor des nouvelles technologies et notamment de l'intelligence artificielle vient questionner notre rapport au travail. Il peut permettre de simplifier de nombreuses tâches, comme l'automatisation de tâches par le progrès technologiques a pu le faire avant elle, mais aussi conduire à une réduction du temps de travail et de poste. Rare seront les secteurs qui ne seront pas impacté. P. Pujol dans son récit d'anticipation Marseille 2040 relate la place prépondérante de l'intelligence artificielle qui vient remplacer Antoine, régulateur au sein de la Plateforme territoriale d'appui d'une Agence Régionale de Santé.

Cette réduction du temps de travail doit s'accompagner. C'est ce qu'exprimait Hannah Arendt en évoquant l'éducation aux loisirs. Pour ne pas se retrouver désemparé, il semble nécessaire de mieux articuler notre conception du travail et du loisir. Ce droit à la paresse, pour reprendre la formule de P. Lafargue, ne signifie pas une absence de travail. Ainsi à l'image de F. Fernandel dans le Chômeur de Clochemerle, il peut être l'occasion de favoriser la solidarité à l'échelle locale, de s'investir dans la vie citoyenne ou associative.

\*\*\*  
\*

Le travail se trouve au cœur de la vie des individus et des sociétés. Sa vision initialement négative a été contrebalancée par ses effets positifs et l'évolution de la société qui la placée en son centre. Il apparait comme une nécessité pour notre société. Son évolution et ses dérives ont pu nous inciter à requestionner sa place, notamment sous l'effet des nombreux défis qui secouent la société. Si une inclinaison marquée tendait vers une réduction du temps de travail, actualisé par les récents débats autour de la semaine de 4 jours, elle ne vient toutefois pas consacrer la fin du travail. Au contraire, c'est l'intérêt accru du travail dans notre société qui vient questionner la quête de sens et d'autres formes du travail. Cet accompagnement apparait comme nécessaire pour maintenir une cohésion sociale.

# Étude de cas

*Une étude de cas portant sur des questions managériales incluant notamment des aspects de stratégie, d'organisation et de ressources humaines.*

**SUJET :**

La note complète comprend 6 à 7 pages manuscrites au maximum.

***Le dossier complet figure en Annexe 1.***

## Copie notée : 15.5/20

Cabinet de Conseil X

A X, le 5 juin 2023,

Rapport à l'attention de M. le Président de la CAP et de  
Mme la Directrice Générale

**Objet** : Situation de la CAP et propositions

Coopérative de pêcheurs salariant 45 personnes et réalisant 20 millions € de chiffre d'affaires, la CAP est un acteur important de la filière sur le territoire des Hauts-de-France. L'entreprise a été conduite à procéder à l'arrêt de son activité poissonnerie en 2022 et au changement de direction générale. Afin de renforcer la viabilité de l'entreprise, il est envisagé d'internaliser une partie de l'activité de surgélation, de réorganiser la production et d'accompagner une montée en compétences managériale des 4 responsables de production.

En vue de définir le plan stratégique à l'occasion du Conseil d'Administration, le présent rapport vise donc à :

- faire une analyse de la situation de l'entreprise (I),
- faire des préconisations relatives au plan stratégique par la direction (II).

### **I/Diagnostic de l'entreprise.**

1 – CAP évolue dans un environnement économique complexe et a dû régulièrement s'adapter.

- CAP, au service de ses artisans coopérateurs, a une politique d'achat de ses matières premières contrainte. Elle doit en outre composer avec une attitude peu constructive de son fournisseur en termes de surgélation, de stockage et de qualité des prestations.
- L'activité est marquée par une forte saisonnalité, une imprévisibilité des tonnages pêchés et s'inscrit dans le cadre global de protection européenne des ressources halieutiques, qui conduit en particulier au renforcement progressif des quotas de pêche. Ces différents aléas ont notamment conduit CAP à développer une activité de surgélation, lui permettant une meilleure visibilité.
- Dans ce contexte, CAP accuse une faible rentabilité/EBE représentant 2,2% du chiffre d'affaires / et une dépendance aux subventions et aux recettes annexes. Cette situation obère fortement la capacité d'autofinancement de l'entreprise qui doit pourtant faire face à de forts enjeux de trésorerie (paiement très rapide des pêcheurs mais encaissement tardif des ventes, notamment à l'export, auxquels s'ajoutent les stocks).

2 – Le climat social est tendu, malgré un réel engagement des salariés.

- Les précédentes réorganisations de l'entreprise (2017 et 2022) ont créé un climat d'inquiétude voire de perte de confiance des collaborateurs, en particulier chez les agents de production.

- Le récent changement de direction interroge les managers intermédiaires.
- Toutefois, il existe un réel attachement à l'entreprise et il n'apparaît pas à ce stade que CAP doive faire face à un désengagement de ses salariés.

3 - CAP dispose toutefois de réels atouts à faire valoir, notamment en interne.

- CAP est une entreprise coopérative, au service des pêcheurs et de son territoire. Elle est donc dotée d'une mission qui est loin de se résumer à la seule recherche du profit.
- CAP est une entreprise exportatrice et un des acteurs majeurs sur le port de X.
- CAP est une entreprise qui a un véritable engagement en termes de promotion interne qui témoigne de la confiance qu'elle met dans ses collaborateurs.
- Cet ancrage territorial, cet attachement à défendre la pêche et à se développer économiquement, se sont traduits dans le recrutement interne de la nouvelle directrice, issue d'une famille de pêcheur, originaire de la région, tout en étant issue d'une formation supérieure en commerce.

## **II/ Analyse du plan stratégique :**

Si le CA peut se féliciter du volontarisme de la direction, il apparaît nécessaire de recalibrer le plan stratégique.

1 - Le projet d'investissement dans la surgélation est financièrement viable mais sa temporalité et son calibrage pourraient être retravaillés.

Le coût actuel de sous-traitance est de 150 €/tonne, le transport jusqu'à l'usine de Belgique est de 122 €/tonne, le surcoût de conditionnement lié aux défauts de qualité est estimé par la direction à 140 €/tonne (par précaution, 78 €/tonne sont retenus ici). Sur un volume de 1000 tonnes, le coût pour CAP est donc d'environ 350 000 €/an.

Le projet d'internalisation permettrait de diminuer les coûts : 21 €/tonne de coût salarial, 3 €/tonne pour les fluides, 30 €/T pour le transport (vers le stockage), 67 700 €/an d'immobilisation (lissées sur 10 ans). Dès lors, le coût pour 1000 tonnes serait de 121 700 €/an.

Les économies réalisées seraient donc de plus de 200 000 €/an. Toutefois, il convient de rappeler ici que cette activité ne représente que 23 % de l'activité de surgélation de CAP et donc environ 2 % du CA total.

En outre, le projet d'investissement est calibré pour une production de 3,6 tonnes /heure (soit 7000 T/an pour une activité de 7h/jour).

Enfin, si l'opération devait être réalisée, et même si CAP n'a une obligation de réembaucher prioritairement que jusqu'en octobre 2023 les salariés licenciés en octobre 2022, le fait de ne pas leur proposer ces postes pourrait être mal vécu par le personnel et les représentants du personnel de CAP.

Dès lors, même si la directrice a entièrement raison de rechercher des pistes d'amélioration de la rentabilité, il est préconisé de prioriser des solutions n'entraînant pas de charges fixes à court terme.

2 – Le projet de réorganisation de la production et de formation des managers seront d'autant plus efficaces qu'ils seront partagés et co-construits avec les collaborateurs.

La situation économique de l'entreprise nécessite de professionnaliser ses processus, d'autant que la politique de promotion interne ne s'est pas accompagnée d'un appui à la montée en compétence.

La vision de la direction est donc la bonne mais elle entraîne un profond changement de culture au sein de l'entreprise et il faut être vigilant à créer les conditions d'une adhésion des agents, tout particulièrement concernant le management intermédiaire.

Il est donc préconisé de créer un groupe de travail entre la directrice et ses cadres afin de recueillir les avis et d'initier une démarche de co-construction.

Cette démarche doit se faire dans le cadre d'une commande du Président, confirmant la nécessité de faire évoluer l'entreprise pour la rendre plus compétitive.

Pour ce qui est du plan de formation, il permettra d'accompagner le nécessaire changement qui doit s'opérer au sein de CAP. Le coût pour l'entreprise est résiduel puisque l'opérateur de compétences du secteur des mareyeurs pourrait prendre en charge environ 50 % du coût pédagogique pour 4 journées de formation de 7h ainsi que 12 €/heure/salarié.

Il conviendra toutefois de réinterroger l'OPCO pour connaître les modalités de financement 2023 pour des entreprises de moins de 50 salariés (la prise en charge devrait être plus importante).

### **III/ Plan d'actions.**

Axe 1 : Conforter la confiance du CA dans la directrice.

Le volontarisme de la directrice a pu heurter mais il est nécessaire que CAP évolue. Dès lors, le recalibrage du plan stratégique doit bien être compris par l'ensemble du personnel comme étant effectué dans le but d'être partagé, et donc mis en œuvre plus efficacement. Il est donc important que la direction ne soit pas fragilisée.

pilote : président du CA - échéance : 2 mois - méthode : réunion avec l'ensemble du personnel afin de présenter la feuille de route et d'affirmer la confiance donnée à la direction.

Axe 2 : Remobiliser les salariés autour des valeurs de la coopérative.

La réunion précitée pourrait être l'occasion de rappeler les valeurs (coopérations, ancrage territorial, promotion interne) et les atouts de l'entreprise (export, recherche de la qualité). Il s'agira aussi de rappeler la nécessité de faire évoluer l'organisation.

pilote : président du CA. - échéance : 2 mois - coût : il pourrait être pertinent de faire appel à une agence de communication interne (environ 5000 € pour la création de support et la préparation de la réunion).

Axe 3 : Améliorer la rentabilité de l'entreprise.

Il s'agit de travailler sur la gestion de la trésorerie : optimisation du stockage des surgelés, recherche de solutions bancaires moins coûteuses que les découverts (affacturation) ; recherche de solutions d'aide à la trésorerie des entreprises exportatrices : Business France).

Concernant le projet de surgélation, il conviendrait de rechercher des financements possibles (fonds européens, Conseil Régional) pour alléger l'emprunt nécessaire. Il conviendrait aussi d'étudier un projet de moyen terme calibré sur tonnage annuel de 1000 à 1500 tonnes et, éventuellement, de le combiner avec une capacité de stockage.

En fonction de ces éléments, et du résultat de la politique de développement commercial sur le surgelé, le projet d'investissement pourrait être mis en œuvre en 2025. Dans l'attente, une négociation des tarifs de Brabançonne et du transport peut être effectuée du fait de la hausse des tonnages.

pilote : directrice générale. - échéance : 3 mois. - méthode : la directrice pourrait mobiliser ses équipes sur les enjeux de stockage.

Axe 4 : Améliorer le processus de production.

Le CA doit faire part de sa volonté de faire évoluer le processus de production et, donc, soutenir l'initiative de la direction.

Pour cela, il conviendrait de valider le projet de formation à court terme. Toutefois, cette formation pourrait être réalisée afin de s'inscrire dans un objectif plus global de réorganisation du service production.

En tout état de cause, à l'instar du projet d'investissement, il n'est pas préconisé de réaliser de forts bouleversements au sein de CAP en 2023, la priorité étant de mettre en œuvre les conditions d'un fonctionnement apaisé au sein du personnel encadrant et d'un regain de confiance du personnel.

pilote : directrice. - échéance 15 j. - objet : réintégrer l'OPCO sur la prise en charge pour les entreprises de moins de 50 salariés et faire évoluer la durée de formation afin de prendre en compte de l'accompagnement au changement.

Axe 5 : Mettre en œuvre un dialogue social apaisé.

Marqués par les précédentes vagues de licenciement, le personnel apparaît inquiet. Au-delà du renforcement de la communication interne, la direction peut saisir le prétexte de la demande de concertation sur le télé-travail pour ouvrir un round de négociation.

Cela sera l'occasion de confirmer la volonté de conserver durablement le site actuel de production (voire d'indiquer que la réalisation du projet de surgélation se ferait en prenant en compte les salariés licenciés).

Pour ce qui est du télé-travail, peu de salariés seraient concernés (5 commerciaux, 2 administratifs, éventuellement les équipes logistiques et congélation).

Aussi, peut-être serait-il envisageable, en lien avec la réorganisation de la production, d'étudier la possibilité de faire évoluer les plannings afin de permettre aux salariés non concernés par le télé-travail d'effectuer leur 35h sur 4 ou 4,5 jours.

En tout état de cause, l'employeur doit justifier le refus du télétravail pour les postes télétravaillables et doit en amont ouvrir les discussions en vue de la signature éventuelle d'un accord d'entreprise (à défaut l'accord national étendu s'appliquera).

pilote : directrice et président. - échéance : 1 mois. - méthode : ouverture de négociation sur la mise en œuvre du télétravail.

## Copie notée : 11/20

Cabinet conseil XXX  
Le XX

Note à l'attention du Président et de la Directrice générale de la Coopérative des artisans pêcheurs (CAP) portant sur la flexibilité du plan de développement proposé, les conditions de mise en œuvre et les préconisations en faveur de l'apaisement du dialogue social.

La CAP, en qualité d'organisation de producteurs (OP) occupe une place prépondérante sur son port d'attache, forte de son pourcentage d'adhérents. Elle a su développer une stratégie de différenciation payante fondée sur la qualité de ses produits. Cette dernière lui assure un positionnement concurrentiel et une image de marque très favorables auprès de ses clients.

Elle rencontre toutefois des difficultés sur la commercialisation de ses produits dans un contexte économique incertain dans les suites du Brexit. Parallèlement, l'activité de produits congelés souffre d'une externalisation qui le dessert alors que le segment est porteur.

Dans ce contexte, la présente note propose de conforter le maintien sur un segment de haute qualité des produits via un virage industriel impliquant un fort investissement sur le plan financier et humain (I). Ce projet nécessite un diagnostic partagé en entreprise pour redynamiser la ligne managériale et apaiser le climat social (II).

### **I) Le maintien de la CAP sur un segment de qualité implique un virage industriel nécessitant un fort investissement sur le plan financier et humain.**

#### **A) Une situation financière de plus en plus fragilisée par une dépendance commerciale sur l'activité congélation.**

L'arrivée, il y a 6 mois de la nouvelle Directrice Générale (DG) a nourri des inquiétudes en interne qu'elle a su dépasser notamment par la stabilisation du chiffre d'affaires à 20 Milliards d'euros et à une légère amélioration des marges financières. Pour autant, la volonté de la CAP de renforcer son activité de commercialisation de produits surgelés individuellement se heurte à des difficultés de rentabilité pour des non-conformités qualité, à des besoins d'investissements conséquents en cas d'internalisation, à des hausses du prix de prestataires non maîtrisées (+70% pour le froid) qui la fragilisent sur ce segment. Alors qu'elle affiche des besoins en fonds de roulement de 94 jours de CA Hors taxes comparés aux 13 jours de ressources, le plan d'investissement industriel chiffre un équipement à plus 675 000 euros. L'investissement est colossal et ne peut être engagé qu'au prix de l'assurance d'une faisabilité sur le plan financier mais aussi humain. Si le secteur est porteur, il représente 11 % du CA total et présente une forte valeur ajoutée s'agissant de la technique de congélation par immersion, il doit garantir un retour sur investissement rapide pour ne pas obérer la situation financière de l'entreprise. L'investissement humain dans le projet reste primordial comme gage de réussite de ce virage industriel. La CAP souffre par ailleurs d'une dégradation de son image sur ce segment, les non-conformités des prestataires occasionnent des surcoûts financiers et en termes d'image pour ses clients.

**B) Un climat dégradé dans un contexte économique qui nourrit des inquiétudes pour la pérennité de la coopérative.**

La ligne managériale nécessite d'être professionnalisés. Comme le préconise la DG dans son plan opérationnel, le paternalisme dominant et la sur-représentation du service de production posent difficulté pour envisager un changement impactant l'activité production. La présentation du plan de formation sans concertation préalable avec les équipes a suscité des rejets et une méfiance des équipes de production portés par la ligne managériale. La culture de la coopérative, son image de marque quant à la qualité des produits sont à restaurer avec les équipes. Et ce d'autant que les instances représentatives du personnel (IRP) se font le relais des inquiétudes internes relatives à l'avenir de la coopérative et aux conditions de travail dans la perspective d'une internalisation de l'activité congélation sur un site distant du site historique.

Cette dégradation du climat social intervient dans un contexte économique d'incertitude en lien avec le Brexit et où la concurrence des grands industriels, disposant de leur propre flotte, se positionnent sur un segment identique à la CAP. La diversification de ses activités, notamment la reprise en main sur la congélation, lui assure de maintenir sa compétitivité sur les différents secteurs investis tout en garantissant à ses adhérents un lissage des revenus sur l'année.

La proposition de plan opérationnel dans ses trois dimensions apparaît donc légitime compte tenu de la situation actuelle de la coopérative. La question de la faisabilité et plus encore de la réussite reste conditionnée fortement à un investissement massif tant sur le plan financier qu'humain.

**II) Le plan opérationnel ; porteur d'économies substantielles et d'investissement pour l'avenir, nécessite un diagnostic partagé en interne pour restaurer la confiance.**

**A) Un projet d'investissement, porteur d'économies substantielles et d'investissement pour l'avenir.**

Dans une démarche d'accompagnement au changement, le diagnostic sur le coût de l'externalisation de l'activité congélation doit être partagé par comparaisons avec une reprise en main de l'activité par la CAP.

Coût en équipement industriel ZQF = 675 775,38 euros. Le coût du kilogramme conditionné congelé est actuellement de 0,36 euros auquel il faut ajouter le transport à raison de 122 euros/tonne pour la Brabançonne. Il serait réduit à 30 euros/kg dans la perspective d'un transport pour stockage chez Geltout. A raison de 970 tonnes par an, le coût actuel la Brabançonne est de 467 540 euros transport compris. ((970 000 kg x 0,36 euros) + (970 t x 122 €)).

L'internalisation de l'activité via le recours à l'intérim (30,56 €/t) en la réintégration de salariés licenciés (5,28 €/t) permettrait de diviser presque par 2 le coût (47 % d'économie sur le chiffreage avec des salariés réintégrés).

(970 000 x 0,22 €) + (970 t x 30 €) + (30,53€ x 970) = 270 615 euros dans le cas du recours à l'intérieur pour congeler 970 tonnes. Le chiffreage pour les salariés réintégrés s'élève au total à 247 339 €. Ce coût global de l'activité internalisée génère une économie substantielle de l'ordre de 47 % soit un amortissement possible de l'investissement industriel d'ici 3 à 4 ans. Quel que soit l'arbitrage retenu, il semble impératif de présenter un tel diagnostic pour partager sur la nécessité d'entamer ce virage industriel porteur et susciter l'adhésion en interne.

L'engagement dans un tel projet est dès lors préconisé, il marque la confiance des dirigeants dans l'avenir de la CAP et constitue le gage d'une pérennité qu'ils entendent assurer.

B) Une ligne managériale à professionnaliser au service de l'apaisement social.

En premier lieu ce sont le responsable production et les managers de ce service qui devrait être visés par une communication spécifique sur les enjeux de diagnostic précédemment évoqué. Ils devront être associés à la définition de l'axe formation préconisé par le plan de la DG. Si ce dernier devait être retenu suivant exécution du devis à hauteur de 12 580 euros, un financement pourrait être sollicité à hauteur de 6300 euros au titre du coût pédagogique auprès de l'OPCO de la branche. (9 journées → 4 personnes, soit 36 jours à raison de 7H/jour, soit 252 heures à 25 euros/heure).

Il est préconisé de recourir à un cabinet spécialisé dans l'accompagnement au changement type Ernst and Young ou le Chaire Santé au travail de l'université de Grenoble pour disposer d'un plan d'actions destiné à redynamiser la ligne managériale autour du projet d'investissement et explorer les pistes de mise en œuvre du télétravail (15 à 20 000 euros la prestation).

Un comité de suivi de l'avancement dans le projet sera mis en place et réuni périodiquement pour relayer l'information en interne. Composé du Président, de la DG, du responsable production et de 2 représentants des services, il sera animé par le consultant spécialisé dans l'accompagnement au changement.

Enfin la CAP, qui a pour habitude de faire appel au concours d'une agence de communication spécialisée, la sollicitera pour bâtir un plan de communication interne et externe adapté faisant la promotion de cet engagement qualité des produits.

## CONCOURS D'ENTREE 2023

# Première épreuve (Commune aux trois concours)

LUNDI 5 JUIN 2023

---

La durée de l'épreuve est de cinq heures

La note éliminatoire est fixée à moins de 6

Le coefficient est de 5 pour les concours interne et externe

Le coefficient est de 4 pour le 3<sup>ème</sup> concours

---

## ETUDE DE CAS

**Étude de cas portant sur des questions managériales incluant notamment des aspects de stratégie, d'organisation et de ressources humaines.**

La note complète comprendra de 6 à 7 pages manuscrites au maximum.

La CAP (Coopérative des artisans pêcheurs) est une importante coopérative maritime d'un grand port de pêche du Nord de la France. Elle exerce une activité de mareyage (achat des produits de la pêche dans les halles de criée, conditionnement puis commercialisation) et commercialise ses produits en frais ou sous forme congelée.

Les produits congelés présentent un fort intérêt pour la coopérative : ils permettent de lisser les ventes sur l'année et présentent une forte valeur ajoutée lorsqu'ils sont commercialisés en produit individuel *via* les chaînes de distribution de surgelés. Cette transformation des produits de la pêche et son stockage sont externalisés, non sans difficultés opérationnelles ni surcoûts. La directrice générale de la CAP, en poste depuis 6 mois, souhaite améliorer cette situation et plus largement la performance économique de la coopérative. Elle a donc proposé au conseil d'administration, la semaine dernière, un plan opérationnel comprenant trois axes :

- Un investissement fort dans un outil industriel de congélation, pour réduire la dépendance et améliorer les marges, incluant 6 postes de travail et un poste de manager ;
- Un investissement en formation managériale pour les managers actuels, issus des lignes de production de la CAP et à la formation de base très technique ;
- Une stratégie de ressources humaines (internalisation vs externalisation) liée à la réorganisation des lignes existantes de production.

L'investissement, d'un coût qui représente plusieurs années de cash-flow, questionne le Président. Il s'interroge sur son ampleur et les risques liés, d'autant que l'encadrement de la CAP et le conseil d'administration sont divisés sur ce choix structurant pour les 5 prochaines années.

En outre, les 4 managers de la fonction production perçoivent le plan de transformation combinant réorganisation et formation qui leur est dédié comme une forme de défiance. Enfin, la combinaison entre le projet d'investissement localisé en dehors de la ville et le projet de réorganisation de la chaîne de production, a déclenché une vague de rumeurs de déménagement total de la coopérative à horizon de 6 mois à 15 kilomètres dans les terres, voire une rumeur de fusion avec la coopérative du port voisin de 35 kilomètres...

Le Président a donc décidé de faire appel à un cabinet de conseil, pour avoir un avis extérieur sur la situation de la coopérative et sur la faisabilité du plan opérationnel. Votre cabinet a été retenu pour mener cette étude, et vous avez été désigné pour la réaliser.

Lors du premier rendez-vous, le Président vous présente ses attentes : un rapport comprenant l'analyse de la situation actuelle de la coopérative, et vos préconisations sur les 3 dimensions du plan présenté, ainsi que sur le nécessaire retour à un dialogue social serein. Il vous précise enfin que, au-delà de la compréhension de la situation actuelle des finances de la coopérative, toutes les préconisations que vous apporterez devront être chiffrées, permettant d'arbitrer le cas échéant sur leurs conditions de mises en œuvre. Cette note devra être présentée en amont du Conseil d'Administration au Président et à la Directrice Générale, qui elle n'était pas favorable à votre intervention et qui coopère correctement mais sans enthousiasme à votre mission.

***Avertissement :***

***L'étude de cas est fictive. Certains documents du dossier sont extraits de textes de nature diverse et variée. Ils servent de support à l'étude et ne reflètent pas une situation réelle. Le fonds documentaire ne présente pas la gestion d'une structure ou d'un groupe de façon exhaustive mais uniquement de certains aspects utiles au traitement du cas pratique. Les documents fournis doivent être considérés comme des repères.***

## Composition du dossier documentaire

<b>Document 1 -</b> Présentation de la filière Pêche .....	4
<b>Document 2 –</b> La CAP – présentation et histoire .....	6
<b>Document 3 -</b> L'organisation de la CAP .....	9
<b>Document 4 -</b> L'activité congélation et le projet d'internalisation .....	11
<b>Document 5 –</b> Comptes prévisionnels de la coopérative et détails de l'activité .....	17
<b>Document 6 –</b> Courrier du représentant syndical .....	20
<b>Document 7 –</b> Licenciement économique : obligations de l'employeur (Extrait du site « <i>Entreprendre.servicepublic.fr</i> ») .....	21
<b>Document 8 –</b> Accord national sur le télétravail (Source Kiosque Bercy n° 316 du 22/04/2021) .....	23
<b>Document 9 –</b> Synthèse de la filière Pêche, Poissonnerie et Transformation du Poisson (Source Xerfi – Sept 2021) .....	25
<b>Document 10 -</b> Plans de formation et financement par l'OPCO EP (OPCO de la branche) .....	30
<b>Document 11 –</b> Devis du plan de formation .....	32
<b>Document 12 –</b> La politique européenne de la pêche – 2023 (Euractiv.com du 14/12/2022 – Paula Andrès) .....	33

**12 Documents – Volume du dossier : 34 pages** (page de garde et liste des annexes comprises)

## DOCUMENT 1 - Présentation de la filière Pêche

La filière pêche comporte deux secteurs principaux : le mareyage et la transformation.

Le secteur du mareyage est un chaînon essentiel de la filière puisque le mareyeur est le premier acheteur des produits de la pêche maritime. Plus précisément, l'activité de mareyage consiste à acheter les produits de la pêche dans les halles de criée et à en assurer ensuite le conditionnement et la commercialisation. Avant d'être conditionnés, les produits sont nettoyés et triés. Certains mareyeurs pratiquent également l'étêtage et le filetage. Plus rarement, ils surgèlent les produits débarqués. Ces activités entrent déjà dans le secteur de la transformation. En 2020, près de 4 500 personnes travaillaient dans le secteur du mareyage pour 365 entreprises réalisant un chiffre d'affaires de 1,91 milliard d'euros. Les entreprises de mareyage, pour la plupart de petite taille, sont principalement implantées sur les façades de la Manche et de la Bretagne.

Le secteur de la transformation du poisson regroupe les produits de la mer surgelés, les produits de la mer appertisés (thon, sardine, maquereau), les semi-conserves (anchois), les produits traités, fumés, séchés, ou encore salés. En 2020, on comptait 130 entreprises de transformation employant 12 700 salariés. La transformation des produits de la mer représente un chiffre d'affaires de 2,73 milliards d'euros, dont plus de 40 % dans la surgélation, 30 % dans la conserverie, le reste étant réalisé par les produits salés, séchés, fumés et le rayon traiteur.

Le chiffre d'affaires des pêches maritimes françaises dépasse le milliard d'euros et correspond à une production de 597 293 tonnes de poissons, crustacés, mollusques et autres produits de la mer, répartis en :

- 275 627 tonnes de poissons pour une valeur de 628 millions d'euros ;
- 102 064 tonnes de crustacés, coquillages, céphalopodes et algues pour une valeur de 231 millions d'euros ;
- 219 602 tonnes de pêche congelée et transformée pour une valeur de 155 millions d'euros.

La pêche des DOM représente 24 389 tonnes pour une valeur de 117 millions d'euros.

La production mondiale dépasse les 120 millions de tonnes. La France ne représente que 0,5 % de la production mondiale de poissons. En revanche, sa part dans la production de mollusques et crustacés s'élève à 1,2 %.

La France, comme ses partenaires européens, souffre d'un déficit structurel puisque la production nationale ne satisfait pas la demande intérieure. Ce déséquilibre s'explique par la conjonction d'une forte demande communautaire et d'une diminution des captures débarquées par les flottilles de l'Union européenne.

Les importations françaises de produits de la mer s'élèvent à 3,21 milliards d'euros. Les principaux fournisseurs sont le Royaume-Uni, la Norvège et l'Espagne. Les espèces importées sont la crevette, le saumon et le thon. En 2019, la France était le quatrième importateur mondial de produits de la mer (en valeur).

Les exportations atteignent 1,1 milliard d'euros. Les principaux clients de la France sont l'Espagne, l'Italie et le Royaume-Uni. Les principales espèces exportées sont le thon et la crevette. En 2019, la France se situait parmi les quinze premiers pays exportateurs de produits de la mer au monde (en valeur).

Le niveau de consommation en France en poissons et crustacés est d'environ 29 kg par an et par personne et reste concentré sur une population très typée : habitants des zones côtières, plutôt âgés de plus de 50 ans et disposant de revenus élevés. Les Français font partie des plus gros consommateurs de produits de la mer en Europe et au monde puisque la consommation mondiale est de 16,1 kg par habitant et par an. En valeur, la

consommation annuelle des ménages français est estimée à 8,13 milliards d'euros en 2019, soit 7,3 % de la consommation alimentaire. Les produits frais représentent 52 % de la consommation en volume contre 23 % pour le surgelé, 17 % pour l'appertisé et 8 % pour le rayon traiteur et la saurisserie.

Sur un plan structurel, les principales faiblesses du secteur de la pêche en France sont :

- Une capacité trop importante de la flotte qui conduit à une surexploitation des ressources halieutiques ;
- Un endettement élevé des entreprises du secteur ;
- La forte compétitivité du prix des produits importés qui entraîne une chute de la rentabilité des entreprises françaises de pêche.

### Politique Commune de la Pêche

Dès 1983, les pays de l'Union européenne ont voulu organiser ensemble la gestion des ressources de pêche. Sur le modèle de la PAC, ils ont adopté un règlement instaurant un régime communautaire de la pêche (PCP) et de l'aquaculture, révisé en 2014. Voici ses principaux principes :

- Limiter l'effort de pêche en restreignant le nombre de navires autorisés à naviguer et le temps passé en mer ;
- Limiter la quantité de poissons prélevée (quotas) ;
- Soutenir les évolutions techniques de la flotte des pays membres (via le fonds européen de la pêche) ;
- Favoriser le développement de l'aquaculture.

La nouvelle politique de la pêche, entrée en vigueur en 2014, vise à :

- Ramener les stocks de poissons à des niveaux durables ;
- Mettre fin aux pratiques de pêche génératrices de gaspillage ;
- Créer de nouvelles possibilités de croissance et d'emploi dans les régions côtières.

La mise en œuvre de la réforme de la PCP s'appuie sur le Fonds européen pour les affaires maritimes et la pêche (FEAMP). Celui-ci doit aider à reconstituer les stocks halieutiques, à réduire l'impact de la pêche sur le milieu marin, et à éliminer les pratiques dommageables de rejets. Il soutient la pêche artisanale et locale, et les jeunes pêcheurs, et doit permettre de dynamiser l'innovation, d'aider les communautés à diversifier leur économie, de financer des projets créateurs d'emplois et d'améliorer la qualité de vie le long des côtes européennes. Enfin, le Fonds soutient l'aquaculture européenne. Au 31 décembre 2019, 41 % de l'enveloppe de 588 M€ accordée à la France pour la période 2014-2020 avait été consommée.

### Brexit : la conclusion d'un accord commercial rassure (modérément) les pêcheurs

Le Royaume-Uni a officiellement quitté l'Union Européenne le 31 janvier 2020 et la période de transition qui s'ensuit s'est étendue jusqu'au 31 décembre 2020. Après quelques mois d'incertitudes, l'UE et Royaume Uni ont finalement conclu un accord commercial (en juin 2021). Il permet de fixer les limites de capture de stocks de poissons pour 2021, ce qui assure de la prévisibilité dans un secteur déjà fragilisé par la crise du covid-19. La France tire en effet 20 % de ses revenus de la pêche de capture de poissons dans les eaux britanniques.

## DOCUMENT 2 – La CAP – présentation et histoire

Créée en 1994, la CAP est avant tout une coopérative de producteurs. Son objet principal est d'améliorer les conditions de vente des produits pêchés par ses membres.

### Présentation de la CAP

La CAP est également une organisation de producteurs (OP). Les OP sont des structures économiques constituées à l'initiative des pêcheurs dans le but d'assurer un exercice rationnel de la pêche et d'améliorer les conditions de vente de la production. Les OP sont présentes sur tous les ports de pêche importants, aussi bien sur la façade littorale de la Manche qu'en Atlantique ou en Méditerranée. Chacune a son autonomie. Afin d'harmoniser leurs décisions, elles se rencontrent régulièrement au sein de la FEDOPA (Fédération des organisations de producteurs de la pêche artisanale). Le rôle et les fonctions des OP sont clairement définis par la réglementation de l'Union européenne :

- Les objectifs : favoriser l'exercice rationnel de la pêche, adapter l'offre aux demandes du marché, assurer un revenu équitable aux marins-pêcheurs et garantir des prix raisonnables aux consommateurs.
- Les actions : l'OP doit intervenir avec tous les moyens opportuns pour que les produits proposés à la vente s'écoulent dans les meilleures conditions possibles. Elle dispose pour cela de différents outils dont le plus connu est le prix de vente minimal ou le prix de retrait. Ce prix apporte des garanties au producteur sur le niveau des ventes, permettant ainsi de réduire les aléas de la pêche.
- Les règles imposées aux adhérents : quotas, plan de pêche, normes de qualité et toute autre action pouvant améliorer la commercialisation des produits.

Dans le cadre de l'OP, la mission de la CAP est d'acheter un poisson invendu et de le revendre à un prix plus faible (prix de retrait) aux conserveries, à l'industrie de l'alimentation animale ou simplement pour être détruit. L'objectif est de garantir un niveau de ventes aux marins-pêcheurs.

Les pêcheurs qui veulent appartenir à l'OP et bénéficier de ses avantages doivent bien entendu cotiser. La CAP possède aujourd'hui 70 adhérents dont la production représente l'essentiel de l'activité du port d'attache de la coopérative (tableau ci-dessous).

	Production du port	Production des adhérents de la CAP
2021	21 772 tonnes	21 318 tonnes
2022	23 002 tonnes	22 918 tonnes

### Histoire de la CAP

En 2013, la CAP s'est lancée dans l'activité de mareyage dans le but de conserver l'ensemble du potentiel « flottille » du port et donc du potentiel de production. Les produits achetés en criée par la CAP sont essentiellement des poissons pélagiques (anchois, chinchard, maquereau, sardine, thon) et quelques poissons de chalut (bar, merluchon, merlan, merlu, sole). Ils sont conditionnés dans l'atelier de mareyage, dans des caisses en bois à usage unique, puis commercialisés. Une partie des produits est vendue en frais et l'autre, sous forme congelée, la congélation étant assurée par des prestataires de services.

La politique commune des pêches, qui souhaite une limitation des pêches de certains stocks, a contraint la CAP à se diversifier, l'entraînant ce faisant sur des marchés peu sûrs, moins rémunérateurs et générateurs de coûts financiers importants. La coopérative s'est donc trouvée en 2017 dans l'obligation de procéder à une restructuration économique et financière de grande ampleur, notamment en abandonnant l'activité poissonnerie.

La CAP a assuré l'étêtage et le filetage du poisson entre les années 2015 et 2022 pour certains de ses clients. La demande étant forte pour ce type de produits, la société était contrainte d'importer du poisson en quantité importante (saumon, par exemple). Ces importations se faisaient hélas au détriment des pêcheurs adhérant à la coopérative. Ces derniers n'appréciaient guère qu'autant de produits soient importés. L'activité de filetage et d'étêtage s'éloignait du métier même d'une coopérative, à savoir aider les pêcheurs à vendre leur production. Pour cette raison, combinée à l'impact de la pandémie, la CAP a stoppé cette activité en octobre 2022, sans pouvoir la revendre. Elle a dû licencier 9 salariés (licenciement économique – obligation entreprise : document 7 du cas). La coopérative a fait le choix de réduire son portefeuille d'activités pour se concentrer exclusivement à l'OP et au mareyage (achat à la criée de produits de la pêche, conditionnement puis vente). Il y a néanmoins un partenariat avec la société Delamer, société du port de pêche voisin, créée par l'ancien DG de CAP et 2 salariés licenciés, sur une activité de filetage et étêtage, début 2023. Elle n'a d'ailleurs pu voir le jour que par l'implication de la CAP pour sécuriser son approvisionnement en matières premières.

Les produits, commercialisés en frais ou en congelé, sont destinés à une clientèle très diverse. Le tableau et les graphiques (détail dans le document 5) donnent les principaux éléments caractéristiques des activités de la CAP. En 2022, la CAP réalise plus de 20 M€ de C.A.

Les exportations prennent une place prépondérante dans l'activité de la coopérative puisque 60 % de la production sont destinés à l'étranger.

### **La politique commerciale de la CAP**

La politique commerciale s'appuie sur l'accroissement des critères de qualité et la sécurisation de la clientèle par une meilleure traçabilité. En effet, le marché est devenu très exigeant sur le plan de la qualité. La CAP a compris cet enjeu et a mis en œuvre la stratégie adéquate pour y répondre en s'appuyant sur trois points essentiels : la qualité, la traçabilité et la communication.

Pour améliorer la qualité des produits débarqués, la CAP s'est engagée dans une démarche visant l'optimisation du refroidissement des poissons à bord des bateaux et l'optimisation de leur conservation tout au long de la filière. Il est notamment prévu d'aider les pêcheurs adhérents à équiper leurs navires d'installations de refroidissement utilisant la pulvérisation d'eau de mer réfrigérée. De nouveaux équipements sont également prévus à terre pour assurer une continuité dans la qualité du traitement des produits : ligne automatique de conditionnement, mise en place d'une deuxième chambre froide dans l'atelier de mareyage, conditionnement dans des cuves isothermes. Ces techniques innovantes, accompagnées de nouveaux conditionnements, permettent de conserver les produits du bateau jusqu'à l'étal du poissonnier sans rupture de la chaîne du froid. Ces installations permettent aussi de réduire les contacts avec le produit : les risques de contamination microbienne diminuent et les poissons fragiles sont moins abîmés. Les enjeux de ces projets sont nombreux :

- Augmenter la durée de conservation des produits ;
- Atteindre des marchés plus lointains ;
- Mettre en valeur le savoir-faire de la filière pêche et évoluer vers la création de signes de qualité pour les produits frais.

La traçabilité des produits participe également au développement de la qualité. En effet, le consommateur cherche de plus en plus à connaître l'origine des produits qu'il achète.

La CAP a mis sur pied un processus de traçabilité qui permet de suivre le trajet du poisson du bateau jusqu'au consommateur final. Ce processus s'accompagne d'un contrôle de la qualité par des analyses régulières menées par un laboratoire indépendant.

La CAP se doit, bien sûr, de communiquer sur sa stratégie de différenciation basée sur la qualité et la traçabilité. D'un côté, cette communication se fait naturellement grâce à de nombreux articles de presse ou à des reportages radio et télévisés. D'un autre côté, la coopérative travaille avec une agence spécialisée dans la communication d'entreprise et les relations publiques.

Les concurrents directs de la CAP sont les autres mareyeurs situés dans les différents ports de pêche français et étrangers.

L'amont du secteur du mareyage ne constitue pas une menace puisque la coopérative est le premier chaînon de la filière après la pêche (les fournisseurs de la CAP sont les pêcheurs adhérents). En revanche, l'aval est une réelle menace pour la CAP : les grands industriels tels que Saupiquet, Petit Navire, possèdent leurs propres bateaux-usines et ont une logique d'intégration vers l'amont.

Il existe également des filières concurrentes proposant des produits de substitution aux produits de la mer, à savoir les autres sources en protéines. On trouve principalement les filières de la viande et du poisson d'élevage.

La CAP commercialise des produits congelés en vrac pour l'industrie de transformation, mais également des produits congelés individuellement qu'elle vend aux fabricants et/ou distributeurs de surgelés. C'est sur ce dernier marché que la CAP souhaite renforcer sa position et sa politique commerciale. En 2022, le chiffre d'affaires réalisé par la vente de produits congelés (2,2 millions d'euros) représentait environ 11 % du chiffre d'affaires total de la coopérative (20 millions d'euros), malgré la pandémie.

On note un retour progressif de la consommation des ménages vers les produits frais. Cette tendance est accélérée par la pandémie : alors que le premier confinement a boosté, momentanément, les ventes de poisson surgelé, dès l'été 2020, les français ont privilégié le produit frais tant en poissonnerie indépendante qu'en grande surface alimentaire. Néanmoins, le surgelé présente un certain nombre d'attraits pour la CAP :

- Les produits congelés individuellement présentent une forte valeur ajoutée ;
- Congeler permet de stocker les surplus de poisson qui ne peuvent être écoulés par le circuit du frais et qui auraient été détruits. La valeur marchande des produits est donc conservée ;
- Les ventes de produits congelés peuvent s'échelonner sur toute l'année. Cette catégorie de produits permet donc à la CAP de lisser ses ventes sur l'ensemble de l'année, un véritable atout dans un secteur marqué par une très forte saisonnalité. Le congelé permet donc de réduire les aléas de la pêche et d'assurer un certain niveau de revenu aux marins-pêcheurs ;
- Le renforcement du positionnement sur le segment congelé aura des incidences positives sur le frais : cette démarche permet de « tirer » l'ensemble de la production vers le haut. Un bénéfice est donc à prévoir pour l'ensemble des adhérents de la CAP.

## DOCUMENT 3 - L'organisation de la CAP

La coopérative est organisée de manière traditionnelle :

- Un conseil d'administration est élu par l'ensemble des adhérents. Il est présidé par l'un des plus anciens armateurs du port. Il accueille en son sein la directrice générale de la CAP, seule femme de ce conseil. Il comprend aussi, de droit, le maire de la ville.
- La directrice générale de la CAP : ancienne responsable commerciale de la coopérative, elle a été nommée par le conseil d'administration suite à l'éviction de son prédécesseur (voir ci-dessous) il y a 6 mois. Fille de pêcheur ayant fait des études de commerce à Paris, elle est revenue dans sa région il y a 2 ans pour prendre son précédent poste. Elle veut impulser une nouvelle dynamique managériale, et rencontre des difficultés avec les 4 managers de la production.
- Deux services composent principalement l'entreprise :
  - Le service production, qui intègre toutes les étapes de la transformation du poisson, y compris la gestion de la sous-traitance de la congélation. C'est le « service roi », mais de nombreuses erreurs de management et une approche paternaliste de la gestion des conflits internes remettent en cause son organisation et sa toute-puissance ;
  - Le service commercial, surnommé « les bureaux », qui assure la vente des produits, et qui tente d'expliquer au conseil d'administration la nécessité de s'adapter aux nouvelles attentes des acheteurs (distributeurs, restaurateurs, industriels).

Les salariés sont au nombre de 45 au 31 mai 2023, après avoir été 55, fin octobre 2022. Ils se répartissent de la manière suivante :

- 1 cadre dirigeante et 5 managers ;
- 37 personnes en production :
  - Dont 20 femmes et 17 hommes – moyenne d'âge : 47 ans
  - Dont 1 cadre (Responsable de production) et 3 agents de maîtrise (responsables de lignes de production) ;
- 5 personnes dans la fonction commerciale dont une cadre (Responsable commerciale) ;
- 2 personnes en postes administratifs.

En octobre 2022, lors de l'arrêt de l'activité poissonnerie, les 8 personnes en production ont été licenciées, ainsi qu'une personne dans le service commercial. De même, le dirigeant de l'époque, ancien ouvrier puis agent de maîtrise de la ligne poissonnerie, a été « remercié » par le conseil d'administration, payant ainsi sa diversification trop « hasardeuse » (dixit le président, déjà en poste à l'époque) et les questions déjà présentes autour de la congélation.

Ces licenciements ont amené un mouvement social, d'une semaine, qui s'était construit en réaction à cette décision. Mais c'était aussi l'expression d'une forme de dégradation des conditions de travail et du dialogue social interne. Enfin, il exprimait aussi un manque de visibilité sur la pérennité de la coopérative. Ce mouvement n'a pas eu de suite, mais a laissé des traces dans la confiance réciproque entre la gouvernance de la coopérative et les ouvriers de production.

La nomination d'une dirigeante issue de la fonction commerciale a été vécue, par certains, comme un « affront supplémentaire », qui dévalorisait la production et le « métier d'OP ». Néanmoins, dès sa nomination, cette personne a tenté de renouer un dialogue social. Elle l'a voulu franc et basé sur la réalité de la structure et du marché, et a réussi à retisser des liens. Mais ce dialogue reste fragile. Et elle a commencé à redresser la barre sur le plan de l'activité (stabilisation du chiffre d'affaires et légère amélioration des marges), tout en

faisant avancer le projet d'internalisation de la congélation individuelle (voir ci-après).

En revanche, sa relation avec le responsable de la production et ses managers souffre encore d'un manque de confiance. Le fait d'être à la fois une « commerciale », et une femme a engendré lors de sa nomination des ressentis « d'illégitimité » de leur part. Et lorsque le mois dernier, elle a présenté un plan de refonte de la production combiné à un plan de formation des managers, elle a aggravé soudainement les tensions.

### **Le plan de refonte de la production**

La situation actuelle du service production pêche notamment par un manque de productivité, et un fonctionnement assez autocentré, tel une « boîte noire ».

La directrice générale a échangé avec les différents interlocuteurs, a fait une analyse détaillée du service et a repris ses cours d'organisation d'entreprise pour proposer de scinder le service production en 3 services :

- Un service « achat et logistique » qui traite de l'approvisionnement en poissons, comme des différents stockages de produits finis ;
- Un service « production » qui traite les poissons frais ;
- Un service « congélation », qui traite la relation avec les sous-traitants, et opérera la partie internalisée de la congélation.

Cela impliquerait la nomination de 3 chefs de services (les 3 agents de maîtrise actuels ?) et amènerait le responsable de la Production à devenir un « numéro 2 » plus manager stratégique que manager opérationnel.

C'est assez fraîchement, notamment par manque de concertation (assumée), que le plan a été accueilli par l'équipe managériale de production, d'autant qu'il a été présenté conjointement au plan de formation ci-dessous.

### **Le plan de formation des managers**

La directrice générale a donc aussi présenté, lors du comité de direction le mois dernier, un plan de formation destiné aux 4 managers de production.

Ce plan s'étale sur 9 mois entre septembre 2023 et mai 2024. Il vise trois objectifs majeurs :

- Développer un état d'esprit agile et ouvert sur l'extérieur ;
- Comprendre la dynamique et les mécanismes de la gestion du changement, en univers incertain ;
- S'outiller pour mieux manager au quotidien en favorisant l'autonomie des équipes de production.

Il se déroulera sur 9 journées (1 par mois), dont la moitié à Lille, et pour maintenir un encadrement sur place, se fera par binôme. Ce plan a été, à la suite d'un appel d'offres, confié au département Formation Continue de l'école de commerce dont est issue la directrice générale (devis document 11 du sujet).

La première rencontre entre le chef de projet et les 4 managers est programmée dans 10 jours après la réunion de lancement de la mission de conseil.

## DOCUMENT 4 - L'activité congélation et le projet d'internalisation

La CAP met en œuvre deux techniques de congélation selon l'utilisation finale du produit :

- La congélation en vrac dans des cartons, pour des produits généralement destinés à l'industrie de transformation ;
- La congélation individuelle pour des produits généralement destinés aux distributeurs de produits surgelés.

Les produits congelés présentent un fort intérêt pour la coopérative : ils permettent de lisser les ventes sur l'année et présentent une forte valeur ajoutée lorsqu'ils sont commercialisés en produit individuel *via* les chaînes de distribution de surgelés.

L'activité de congélation n'est pas réalisée par la coopérative mais par des prestataires de services : Geltout et Lefroid du groupe Gravois (Nord) et la Brabançonne (Belgique). Quant au stockage des produits congelés, il est entièrement pris en charge par Geltout.

Dans cette situation d'externalisation, la CAP rencontre de nombreuses difficultés : mauvaise qualité des produits qui provoque réclamations et retours des clients, coûts élevés (dus à la non-qualité, au transport, aux marges des prestataires), obligation de travailler avec des prestataires belges pour la congélation IQF, problèmes relationnels avec certains membres des sociétés prestataires, etc. Ces difficultés sont principalement dues au monopole qu'exerce Geltout dans la région. En situation de domination, cette société néglige la qualité de ses prestations et commet fréquemment des erreurs dans ses services. La CAP, de plus en plus insatisfaite par Geltout, souhaite intégrer l'activité de congélation afin de mieux maîtriser la qualité de ses produits et de ne plus dépendre du groupe Gravois.

La congélation des produits de la pêche peut se réaliser selon deux modalités :

- La congélation en bloc : les produits sont congelés par froid mécanique dans des tunnels (soufflage d'air froid à -30 °C). Une des raisons de l'utilisation de l'air pour la congélation est sa parfaite compatibilité avec les produits alimentaires. La rapidité de congélation dépend de la température de l'air et de sa vitesse. L'air est refroidi au contact des évaporateurs puis ventilé par des ventilateurs placés à l'extérieur de la chambre pour éviter le dégagement de chaleur. Les produits conditionnés en vrac dans des cartons de 10 kg sont placés sur des étagères, entreposés par la suite dans les tunnels. La congélation en bloc concerne des produits généralement destinés à l'industrie de transformation ;
- La congélation IQF (*Individual Quick Freezing*) : il s'agit d'une congélation individuelle du poisson qui peut se faire selon différents procédés. La congélation individuelle concerne les produits généralement destinés aux distributeurs de produits surgelés.

La CAP commercialise des produits congelés pour l'industrie de transformation et pour des fabricants/distributeurs de produits surgelés. Cependant, le métier de la CAP étant le mareyage et la gestion de l'organisation de producteurs, l'activité de congélation a jusqu'à présent été sous-traitée auprès de prestataires de services.

Pour différentes raisons, la CAP envisage aujourd'hui d'intégrer cette activité. L'examen de ce projet suppose la connaissance de la situation actuelle, des motifs de l'intégration et d'un certain nombre d'éléments techniques.

Au cours des années 2020, 2021 et 2022, les produits ont été congelés par trois sociétés prestataires de services : Geltout, Lefroid et la Brabançonne (voir tableau ci-après).

<b>Sociétés prestataires de services</b>	<b>Période de prestations pour la CAP</b>
Geltout	2020, 2021, 2022
Lefroid	Septembre 2021 à octobre 2022
Brabançonne	Depuis février 2022

La société Geltout appartient au groupe Gravois qui s'est développé autour d'activités de prestations de services aux entreprises, notamment la congélation. Outre la congélation, Geltout offre différentes prestations : stockage des produits congelés, gestion des stocks, préparation de commande et mise sous douane.

La société Lefroid appartient également au groupe Gravois. Elle utilise une technique de congélation différente, celle du froid cryogénique et du froid mécanique, qui permet une congélation individuelle des produits. Cette entreprise propose aussi des prestations de conditionnement en vrac ou en sachet avec pesage.

La Brabançonne, entreprise basée en Belgique, assure également des prestations de congélation individuelle des produits mais à partir d'un procédé différent de celui employé par Lefroid : la congélation individuelle par immersion dans une saumure. Le transport jusqu'en Belgique est effectué par un transporteur belge ou par la CAP. Une fois congelés, les produits sont réacheminés en France pour être entreposés chez Geltout.

Quelle que soit la société ayant assuré la prestation de congélation, les produits congelés sont stockés dans les entrepôts frigorifiques de Geltout.

Les tableaux ci-dessous donnent l'essentiel des informations relatives aux relations de la CAP avec ses différents prestataires.

#### **Volumes des prestations**

Prestataires	Prestations (en tonnes)	2020	2021	2022
Geltout	Entrées congelées	1 260	1 570	2 360
	Entrées fraîches	1 840	1 050	1 320
	Entrées totales	3 100	2 620	3 680
Lefroid	Volume congelé	–	96	200,4
Brabançonne	Volume congelé	–	–	770

#### Remarques :

- Les prestations réalisées par Geltout sont de deux types : la congélation de produits frais et l'entreposage de produits congelés en chambre froide (que la congélation soit effectuée par Geltout ou par d'autres prestataires, dont Lefroid et Brabançonne à partir de 2021). Les entrées fraîches correspondent aux produits de la CAP congelés par Geltout. Les entrées congelées sont des produits congelés par les autres prestataires et qui sont seulement entreposés par Geltout en attendant d'être livrés aux clients.
- L'année 2021 se caractérise par une baisse de plus de 400 tonnes des entrées totales, soit une chute de 15 % par rapport à 2020. Les proportions entrées fraîches/entrées congelées se sont inversées. La nouvelle activité de congélation IQF effectuée par Lefroid explique en partie cette inversion : ce nouveau procédé remplace une partie de la congélation en tunnel. Ce phénomène se fait encore plus ressentir en 2022. Au cours de cette année, la CAP a augmenté sa production IQF en sous-traitant cette activité chez Lefroid mais aussi chez la Brabançonne.

- Les quantités congelées sont différentes chaque année. On note par ailleurs une certaine saisonnalité, correspondant à la saisonnalité de la pêche, avec un pic de congélation pour les mois de mars et d'août qui sont des mois de pleine saison. Les produits ne pouvant être écoulés totalement à ces périodes, ils sont congelés, notamment chez Geltout. En fait, la pêche est une activité imprévisible, soumise à de nombreux aléas.

#### Coût total des prestations réalisées par les différents prestataires (en euros)

	2020	2021	2022
Prestations totales de Geltout (Congélation et entreposage)	473 800	424 000	362 260
<i>dont Congélation Geltout</i>	<i>61 340</i>	<i>35 000</i>	<i>44 000</i>
Prestations de Lefroid		980	53 000
Prestations de la Brabançonne			121 600

Aux coûts de congélation proprement dits, il faut ajouter les frais de transport pour avoir une estimation complète du coût de l'activité congélation telle qu'elle est actuellement organisée. En moyenne, le coût pour transporter les produits jusque chez Geltout et chez Lefroid est de 30 euros/tonne ; pour aller chez la Brabançonne, le coût est de 122 euros/tonne transportée.

Le projet de la CAP est d'intégrer l'activité de congélation prise en charge jusqu'à présent par ces prestataires de services. La technique choisie en cas d'intégration serait la congélation IQF par immersion, comme à la Brabançonne. Ce procédé possède de nombreux avantages par rapport aux techniques de congélation par froid mécanique : rapidité des transferts thermiques, congélation individuelle, coûts réduits de fonctionnement et d'investissement, meilleure qualité des produits à la décongélation. L'objectif de l'intégration est de produire et de commercialiser des produits congelés de haute qualité. L'amélioration de la qualité entre dans la politique commerciale de la société et permettra de renforcer sa position sur ce segment très porteur.

Plusieurs motifs inspirent cette décision d'internaliser l'activité de congélation.

Les premiers sont liés à la politique de qualité menée par la CAP. Celle-ci poursuit depuis plusieurs années déjà une stratégie de différenciation fondée sur la qualité de ses produits. La congélation étant une étape clé de la production, il est essentiel de bien la maîtriser. Or, le dispositif actuel présente un certain nombre de difficultés.

Le procédé de congélation par froid mécanique utilisé par Geltout présente de nombreux inconvénients. D'une part, les produits sont conditionnés en vrac par 10 kg dans un emballage plastique, placé ensuite dans un carton. L'association de l'emballage plastique et du carton crée une double couche isolante qui ralentit la vitesse de congélation. D'autre part, l'agglomérat de produits se comporte comme un seul produit de 10 kg, ralentissant également la congélation. La congélation étant ralentie, les cristaux de glace formés dans le produit sont plus gros, provoquant une altération plus importante du poisson après décongélation (produits abîmés et exsudation). De plus, une faiblesse de congélation entraîne une plus grande consommation de froid. L'eau et l'exsudat traversent l'emballage plastique et imprègnent le carton qui présente une moins bonne solidité. Une fois mouillé, il se colle à l'étagère qui le supporte, ce qui crée des problèmes de manipulation. Enfin, ce procédé peut provoquer la brûlure des produits par le froid. Ils prennent alors une couleur jaune ou verte. Impossibles à commercialiser, ces produits seront utilisés à d'autres fins (alimentation animale, appât pour les pêcheurs, etc.).

L'atelier que construirait la CAP utiliserait la technique de congélation par immersion qui est bien plus efficace : moins de 30 minutes pour congeler le poisson (plus de 30 heures pour la congélation en tunnel !). Cette congélation plus rapide permet non seulement d'avoir une meilleure qualité à la décongélation, mais également d'économiser de l'énergie.

Les prestations de la Brabançonne ne sont pas non plus toujours pleinement satisfaisantes : les produits sont collés, ce qui rend leur conditionnement difficile et engendre de nombreux rebuts. D'autre part, les trajets sont mauvais pour la qualité du produit, les conditions de température et d'hygiène étant difficiles à maîtriser dans les camions.

Le recours aux prestataires induit également des problèmes de coût.

Les marges de ces prestataires représentent une charge importante pour la CAP, d'autant plus que le groupe Gravois (Geltout et Lefroid) a un monopole dans la région. Le prix des prestations est par conséquent élevé, particulièrement celles de Lefroid. En fait, la CAP et cette usine ne travaillent plus ensemble depuis octobre 2022. S'il est arrivé, dans de réelles situations d'urgence, que la CAP congèle des produits chez ce prestataire, l'arrêt des relations entre les deux sociétés est bien définitif depuis que Lefroid a annoncé une augmentation de prix de 70 % en janvier 2023.

Les produits congelés à la Brabançonne sont ensuite conditionnés dans des sachets par la CAP qui possède un atelier de conditionnement. Les défauts de qualité des prestations de la Brabançonne diminuent fortement le rendement de cet atelier et augmentent le prix du conditionnement au kilo. L'étude du fonctionnement de l'atelier a montré que le coût moyen du conditionnement est de 0,36 euro/kg conditionné. Ce coût est trop élevé, l'objectif fixé par la direction de la CAP étant de 0,22 euros/kg conditionné. En tenant compte de ces dysfonctionnements, le poids moyen conditionné par jour est de 1 340 kg (avec une moyenne de cinq intérimaires travaillant 7 heures par jour). Lorsque le lot est de bonne qualité, le poids conditionné dans la journée avoisine les 2 tonnes.

Au-delà de ces questions de coût et de qualité, la CAP connaît des difficultés relationnelles avec les sociétés du groupe Gravois.

Lorsque la société Lefroid s'est pourvue de l'installation IQF, un partenariat a été mis en place avec la CAP, selon lequel Lefroid assurait la mise en place de l'équipement à condition que la CAP fournisse un volume minimal de produits à congeler par mois. Mais très vite, Lefroid n'a pas respecté cet accord : la CAP n'était plus prioritaire sur l'installation et devait prévenir suffisamment à l'avance pour obtenir une prestation comme n'importe quel autre client. Or, la pêche est une activité saisonnière pour laquelle on peut rarement prévoir les volumes à congeler. Cette modification de l'offre de prestations a provoqué un différend et mis fin aux relations entre les deux sociétés. C'est à partir de ce moment que la CAP s'est adressée à la Brabançonne pour assurer les prestations de congélation IQF.

Les relations avec Geltout posent également des problèmes dus à l'existence de plusieurs entrepôts frigorifiques dans le département : les lots sont parfois transférés d'un entrepôt à un autre pour des problèmes de place, sans que la CAP en soit informée. Il devient alors plus difficile de gérer les stocks et de satisfaire rapidement une commande client. Cette dispersion des lots est une source de travail supplémentaire pour la CAP mais également pour Geltout. Il serait plus simple et plus logique d'entreposer tous les produits de la CAP dans un seul et même entrepôt. Un dysfonctionnement est survenu récemment lors de l'entreposage des produits congelés. Les palettes étant mal disposées, les cartons se sont fortement abîmés et le client auquel ils étaient destinés les a refusés. Ces retours et réclamations des clients sont mauvais pour l'image de la CAP, décrédibilisent sa politique commerciale et représentent un coût supplémentaire puisque les cartons ont dû être changés. D'autres dysfonctionnements sont à noter : confusion dans les produits, cartons expédiés au client sans étiquette, etc.

Tout ceci explique les relations plutôt tendues entre les deux parties. Les responsables de la CAP et du groupe Gravois se sont rencontrés plusieurs fois afin de trouver des solutions à tous ces problèmes, sans grand résultat. La volonté d'intégrer l'activité de congélation est donc de plus en plus forte pour la direction de la CAP.

La localisation de l'atelier de congélation que la CAP projette d'installer est déjà choisie : l'atelier actuel de la société Delamer qui doit déménager en septembre 2023. Cet atelier, à 35 kms des locaux de la CAP, permettra de congeler les produits et de les stocker. Cependant, étant donné la faible surface de ce local, la chambre de stockage ne pourra accueillir, dans un premier temps, que la production du jour. L'entreposage des produits congelés se fera donc toujours chez Geltout.

L'atelier de congélation, dont la capacité de traitement est fixée à 3,6 tonne/heure, comprendra les éléments suivants :

- Deux bacs pour la réception des poissons et l'alimentation de la cuve à saumure : ces cuves sont réfrigérées et contiennent la saumure à la température de -18 °C ;
- Un système de réfrigération : ce système désigne l'équipement qui permet de refroidir le liquide réfrigérant. En général, le système de réfrigération permet le refroidissement d'un réfrigérant primaire (R22 ammoniaque) grâce à un système de froid classique (évaporateur). Le réfrigérant secondaire utilisé pour la congélation IQF est donc refroidi grâce à son passage dans un échange par le réfrigérant primaire ;
- Deux tapis convoyeurs : ces tapis permettent le déplacement des produits de l'entrée de la cuve à la sortie ;
- Deux calibreuses mécaniques : à la sortie de la cuve, les produits congelés seront calibrés grâce à une calibreuse mécanique. Ce calibrage permettra d'obtenir une bonne homogénéité des lots de produits congelés ;
- Une doseuse associative circulaire : elle permet le conditionnement des produits préalablement calibrés et, par conséquent, un gain de place ;
- Une chambre froide négative : l'objectif de cette chambre est de stocker la production du jour avant l'entreposage chez Geltout.

Les devis établis par différents fournisseurs potentiels de ces équipements conduisent au chiffrage suivant (voir tableau ci-dessous) :

<b>Équipement</b>	<b>Coût en euros</b>
Bac de réception et d'élévation vers la cuve d'immersion	27 261,00
Cuve de congélation saumure	230 788,66
Équipement de production de saumure réfrigérée	76 400,00
Calibreuse mécanique	19 000,00
Doreuse associative circulaire	215 600,00
Chambre froide négative	65 628,82
Équipement frigorifique	40 916,00
<b>Total</b>	<b>675 775,38</b>

Quant au coût de congélation à la tonne, il peut être établi en tenant compte des éléments suivants :

- Main-d'œuvre de production. 2 possibilités s'ouvrent à CAP : La réintégration, lors du démarrage en janvier 2024, de 4 salariés licenciés à l'automne 2022, ou le recours à l'intérim :
  - Le coût salarial total d'un employé réintégré est de 2.900 € par mois, soit 19 € / heure. La capacité prévue étant de 3,6 tonne/heure, on peut établir un coût de 5,28 euros/tonne/salarié. En considérant qu'il faut quatre salariés pour la mise en cuve d'immersion et le conditionnement, on obtient un coût de main-d'œuvre de 21,11 euros/tonne. Mais la probabilité d'une réponse positive de 4 des salariés licenciés à un emploi situé à 35 kms de leur domicile est évaluée par la Directrice Générale à 75 %, dans les conditions actuelles de rémunération ;
  - Une heure d'intérim coûte 27,5 euros chez la CAP. La capacité prévue étant de 3,6 tonne/heure, on peut établir un coût de 7,64 euros/tonne/intérimaire. En considérant qu'il faut quatre intérimaires pour la mise en cuve d'immersion et le conditionnement, on obtient un coût de main-d'œuvre de 30,56 euros/tonne.
- Électricité : en considérant une consommation en électricité de 7,32 euros/heure et une capacité de 3,6 tonne/heure, on obtient un coût en électricité de 2,03 euros/tonne ;
- Amortissement : il est prévu un amortissement linéaire sur dix ans de l'ensemble de l'équipement.

En 2022, le volume de produits congelés individuellement était de 970 tonnes. Pour le moment, la CAP ne souhaite pas augmenter ce volume mais uniquement améliorer la qualité de la congélation. En cas de construction de l'atelier, on débutera donc l'exploitation avec ce tonnage comme référence.

En d'autres termes, le volume actuellement congelé par Geltout (1 360 tonnes en 2022) continuera de l'être, et le volume congelé par Lefroid et par la Brabançonne (970 tonnes en 2022) le sera dans l'atelier de la CAP. De cette manière, la CAP disposera de produits congelés en bloc et de produits congelés individuellement.

Le scénario choisi n'est évidemment pas figé. Sur le court terme, cela implique les mêmes relations avec Geltout que ce qui existe actuellement, mais à plus long terme on peut supposer qu'elles diminueront.

L'investissement pourrait être réalisé à l'automne 2023 avec une mise en service début 2024. Les services comptables de la CAP ont pu rassembler les éléments financiers suivants (voir Document 5 ci-après).

**DOCUMENT 5 – Comptes prévisionnels de la coopérative et détails de l'activité**

**Compte de résultats prévisionnel (en K€)**

	Réel	Prévisionnel		
	2022	2023	2024	2025
Ventes de produits	20 404	21 000	22 000	24 000
Prix d'achat des ventes	-17 170	-17 670	-18 500	-20 200
<b>Marge brute commerciale</b>	<b>3 234</b>	<b>3 330</b>	<b>3 500</b>	<b>3 800</b>
Services extérieurs	-3 330	-3 300	-3 200	-3 200
Autres produits	2 012	2 000	2 000	2 000
<b>Valeur ajoutée</b>	<b>1 916</b>	<b>2 030</b>	<b>2 300</b>	<b>2 600</b>
Impôts, taxes	-592	-600	-620	-640
Salaires et charges	-1 320	-1 360	-1 400	-1 440
Subventions d'exploitation	472	480	480	480
<b>Excédent brut d'exploitation</b>	<b>476</b>	<b>550</b>	<b>760</b>	<b>1 000</b>
Provisions et amortissements	-118	-80	-160	-160
Coûts financiers	0	0	0	0
Éléments hors exploitation	-362	-340	-360	-360
<b>Résultat net</b>	<b>-4</b>	<b>130</b>	<b>240</b>	<b>480</b>

**Bilan condensé 2022**

Éléments à financer	Montant	Moyens de financement	Montant
Actif immobilisé	495 746	Ressources stables	3 056 336
Besoin en fonds de roulement	4 751 070	Découverts	2 190 480
Stocks	2 216 364		
Clients	3 175 198		
Autres créances	1 061 012		
Fournisseurs	- 1 354 580		
Dettes d'exploitation	- 346 924		
<b>Total</b>	<b>5 246 816</b>	<b>Total</b>	<b>5 246 816</b>

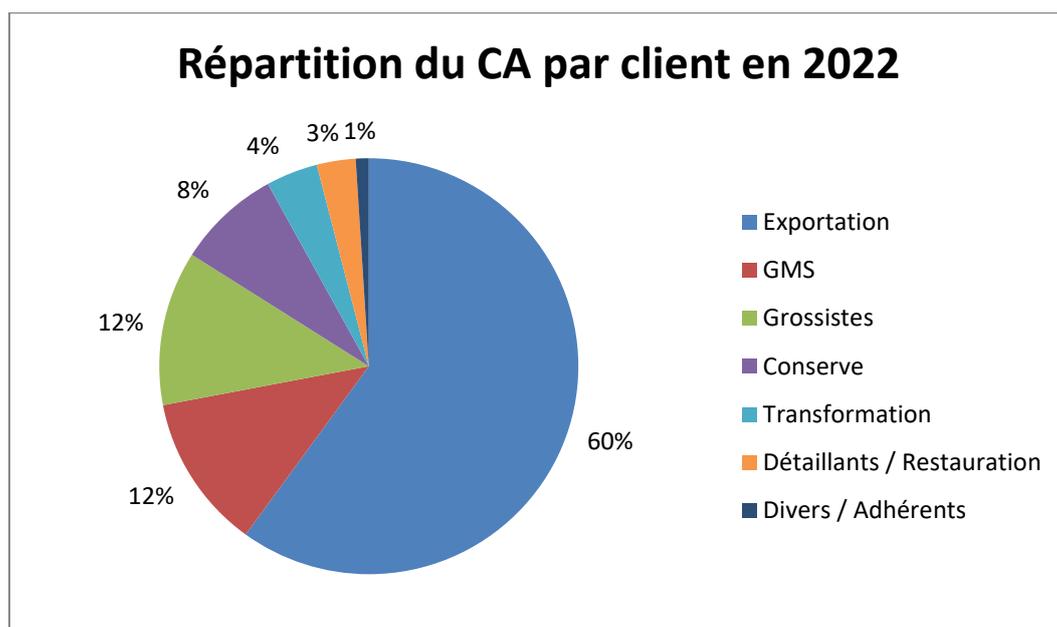
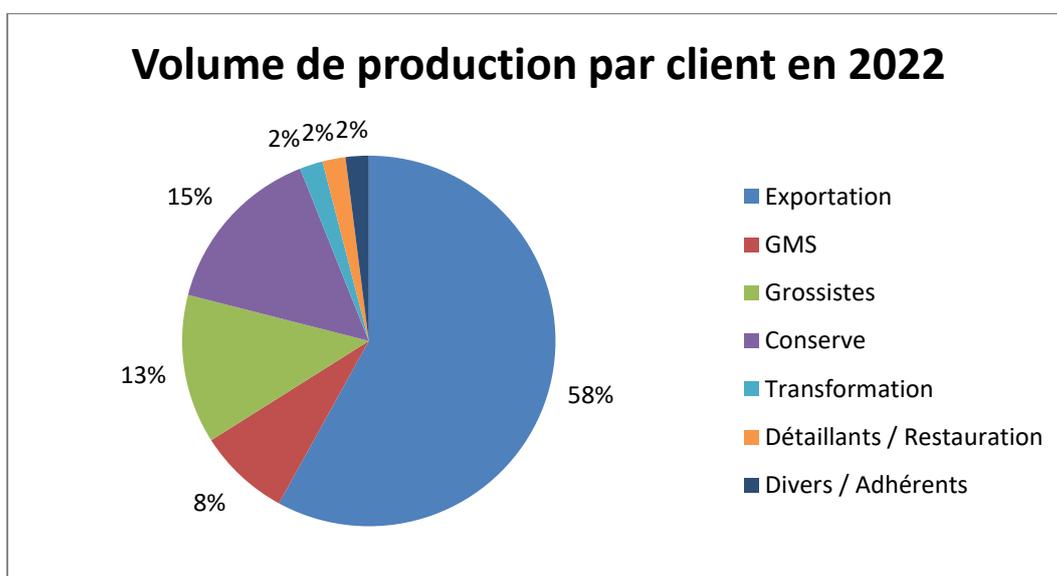
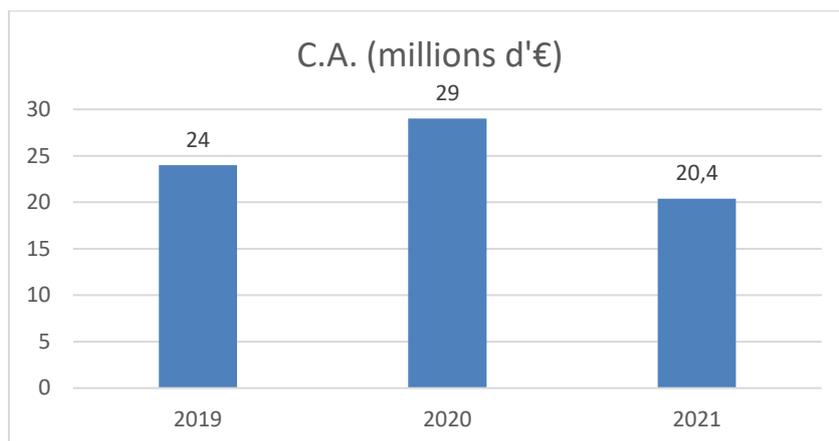
### Besoin en fonds de roulement normatif

	Durée moyenne de rotation	Coefficient de structure	Impact TVA	Jours de CA HT	
				Besoins	Ressources
<b>Stocks</b> Frais (84 % à 2 j) Congelé (10 % à 120 j) Emballages (6 % à 365 j)	36 jours	0,84	-	30 jours	-
<b>Clients</b> France (40 % à 30 j) Export (60 % à 80 j)	60 jours	1	1,055	64 jours	-
<b>Fournisseurs</b> CCI (90%à8j) Transports (1 /o à 15 j) Divers (9%à30j)	10 jours	0,84	1,02	-	8 jours
Fournisseurs de frais	30 jours	0,16	1,13	-	5 jours
<b>Totaux</b>				<b>94 jours</b>	<b>13 jours</b>

*BFR normatif = 94 - 13 - 81 jours nets de chiffres d'affaires hors taxes.*

### Détail des activités

Produits frais et produits congelés en vrac	Produits frais	Produits congelés individuellement
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conserverie</li> <li>• Industrie de transformation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exportation</li> <li>• Grande distribution</li> <li>• Grossistes et détaillants en produits de la mer</li> <li>• Restaurateurs</li> <li>• Vente au détail (pour les anciens pêcheurs et le personnel)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Distributeurs de produits surgelés</li> </ul>



## **DOCUMENT 6 – Courrier du représentant syndical**

Demande de négociation et points à porter à l'ordre du jour de notre prochaine réunion

Monsieur le Président, Madame la Directrice,

Des rumeurs circulent de façon insistante depuis quelques jours sur un déménagement de l'entreprise à une distance lointaine du lieu de travail actuel, ce qui inquiète beaucoup les collègues.

Nous exigeons qu'à notre prochaine réunion vous tordiez le cou à ces rumeurs infondées de façon officielle afin que nous puissions rassurer nos collègues.

Nous entendons aussi que vous avez des projets d'extension de l'activité. Nous vous rappelons que certains de nos camarades sont restés sur le carreau après leur licenciement il y a six mois et nous exigeons qu'ils soient prioritaires à la réembauche.

Nous souhaitons par ailleurs lancer une négociation sur le télétravail dans l'entreprise car cela se met en place un peu partout sauf chez nous.

Nous sommes à votre disposition pour caler des dates de négociation.

Pierre Potinière, délégué syndical

## DOCUMENT 7 – Licenciement économique : obligations de l'employeur

Extrait du site « [Entreprendre.Service-Public.fr](http://Entreprendre.Service-Public.fr) »



**RÉPUBLIQUE  
FRANÇAISE**

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*

**Entreprendre.Service-public.fr**

Le site officiel d'information administrative pour les entreprises

L'employeur qui doit procéder au licenciement d'un ou de plusieurs salariés pour des raisons économiques doit respecter une procédure qui dépend du nombre de salariés concernés par le licenciement. Il doit notamment consulter le comité social et économique (CSE) dans les entreprises d'au moins 11 salariés.

### **De 2 à 9 salariés**

L'employeur qui doit procéder au licenciement collectif de 2 à 9 salariés sur 30 jours pour des raisons économiques doit respecter une procédure en plusieurs phases : consultation des représentants du personnel ou du CSE, convocation à un entretien préalable, envoi d'une lettre de licenciement et notification à l'administration.

### **Consultation des représentants du personnel ou du CSE**

#### **=>Entreprise à partir de 50 salariés**

#### **Entretien préalable**

L'employeur doit adresser aux salariés une convocation à un entretien préalable à licenciement par lettre recommandée (ou par lettre remise en main propre contre décharge).

La lettre de convocation doit indiquer les informations suivantes :

1. Objet de l'entretien
2. Date, heure et lieu de l'entretien
3. Possibilité pour le salarié de se faire assister par une personne de son choix appartenant au personnel de l'entreprise (ou par un conseiller du salarié (<https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F2857>) extérieur à l'entreprise s'il n'y a pas de représentants du personnel dans l'entreprise)
4. Coordonnées de la mairie et de l'inspection du travail où l'on peut se procurer la liste départementale des conseillers du salarié

L'entretien préalable ne peut pas avoir lieu moins de 5 jours ouvrables après la présentation de la lettre recommandée ou la remise en main propre de la lettre de convocation.

Pendant cet entretien, l'employeur doit indiquer aux salariés les informations suivantes :

1. Motifs de la décision
2. Possibilité de bénéficier d'un contrat de sécurisation professionnelle - CSP (<https://entreprendre.service-public.fr/vosdroits/F13819>) (remise du document d'information accompagné du bulletin d'acceptation).

#### **Lettre de licenciement**

L'employeur doit envoyer une lettre de licenciement aux salariés, par lettre recommandée avec avis de réception (LRAR), après un délai minimum de 7 jours ouvrables suivant l'entretien.

La lettre doit préciser les informations suivantes :

1. Motif économique du licenciement
2. Possibilité de bénéficier d'un contrat de sécurisation professionnelle (CSP) (<https://entreprendre.service-public.fr/vosdroits/F13819>), si l'entreprise possède moins de 1 000 salariés et que le salarié n'a pas encore donné sa réponse
3. Possibilité de bénéficier d'un congé de reclassement (<https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F2906>), si l'entreprise possède au moins 1 000 salariés
4. Si nécessaire, impossibilité de reclassement
5. Possibilité de bénéficier d'une priorité de réembauche (<https://entreprendre.service-public.fr/vosdroits/F1647>) pendant un an à dater de la rupture du contrat et les conditions de sa mise en œuvre
6. Délai de prescription pour contester la régularité ou la validité du licenciement : 12 mois à partir de sa notification.

#### À savoir :

Après notification de la lettre de licenciement au salarié, l'employeur a **15 jours** pour préciser les motifs du licenciement (par lettre recommandée avec avis de réception) à son initiative ou sur demande du salarié.

#### Notification à l'administration

L'employeur doit informer par écrit la DREETS des licenciements prononcés **dans les 8 jours** suivant l'envoi des lettres de licenciement aux salariés concernés.

#### Préavis de licenciement

Le contrat n'est pas interrompu dès la notification du licenciement économique au salarié par la lettre de licenciement.

Le salarié doit effectuer un préavis (<https://entreprendre.service-public.fr/vosdroits/F2855>), sauf dans l'un des cas suivants :

1. Il est dispensé d'effectuer son préavis par l'employeur
2. Il a accepté un contrat de sécurisation professionnelle (CSP) (<https://entreprendre.service-public.fr/vosdroits/F13819>), un congé de reclassement (<https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F2906>) ou un congé de mobilité (<https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F16676>).

#### Fin du contrat de travail

Au terme du préavis, le contrat de travail prend fin.

À la date de fin du contrat, le salarié perçoit, s'il y a droit, les sommes suivantes :

1. Indemnité de licenciement (<https://entreprendre.service-public.fr/vosdroits/F987>)
2. Indemnités compensatrices de préavis (<https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F24660>) et de congés payés (<https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F24661>)
3. Contrepartie financière prévue en cas de clause de non-concurrence (<https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F1910>)

## **Extension de l'accord national interprofessionnel pour une mise en œuvre réussie du télétravail**

*Paru dans le N°316 - 22 avril 2021 - Kiosque Bercy – Thème Emploi*

L'arrêté du 2 avril 2021 portant extension de l'accord national interprofessionnel <sup>(1)</sup> (ANI) pour une mise en œuvre réussie du télétravail rend obligatoires, pour tous les employeurs et tous les salariés compris dans son champ d'application, les stipulations de l'accord national interprofessionnel du 26 novembre 2020 pour une mise en œuvre réussie du télétravail <sup>(2)</sup>. L'extension est toutefois soumise à une réserve en matière de prise en charge des frais professionnels.

Cet accord interprofessionnel est intervenu dans un contexte exceptionnel, durant lequel le télétravail s'est développé de manière massive en réponse à la crise sanitaire. Il a permis de compléter et clarifier les règles applicables, tant en ce qui concerne le télétravail régulier que le télétravail en temps de crise. Avant cet accord, le télétravail était encadré par un précédent accord national interprofessionnel datant de 2005, ainsi que par un ensemble de dispositions législatives issues des ordonnances de 2017 portant sur le renforcement du dialogue social et les relations de travail.

Les 3 organisations patronales (MEDEF, CPME et U2P), et 4 organisations syndicales (CFDT, CFTC, FO, CFE-CGC) ont signé cet accord.

Les dispositions de l'ANI peuvent être écartées par la conclusion d'un accord d'entreprise, d'établissement ou de groupe sur le télétravail.

Le nouvel accord encourage les négociations de branches et d'entreprises en matière de télétravail, en donnant un cadre clair sur les modalités de sa mise en œuvre et sur la manière de négocier. Il précise ainsi certaines règles relatives à la définition du champ des postes télétravaillables, au double volontariat, à la motivation du refus du télétravail par l'employeur, à la prise en charge des frais professionnels, à l'équipement et l'usage des outils numériques ou encore à la période d'adaptation du salarié en télétravail.

Il prend également en compte de nouvelles problématiques : l'adaptation des pratiques managériales au télétravail, la formation des managers, la nécessité du maintien du lien social et la prévention de l'isolement, la possibilité de mobiliser le télétravail pour accompagner le travailleur dans son rôle d'aidant familial. Cet accord prévoit aussi un ensemble de dispositions visant à accompagner la mise en place du télétravail en temps de crise. Il traite ainsi des modalités d'anticipation des mesures pour la continuité de l'activité, des voies de dialogue social et d'information des salariés, ainsi que de l'organisation matérielle et des équipements de travail.

---

<sup>(1)</sup> Arrêté du 2 avril 2021 portant extension de l'accord national interprofessionnel pour une mise en œuvre réussie du télétravail

<sup>(2)</sup> Accord interprofessionnel du 26 novembre 2020

Parmi les points notables de l'accord, il peut être relevé que :

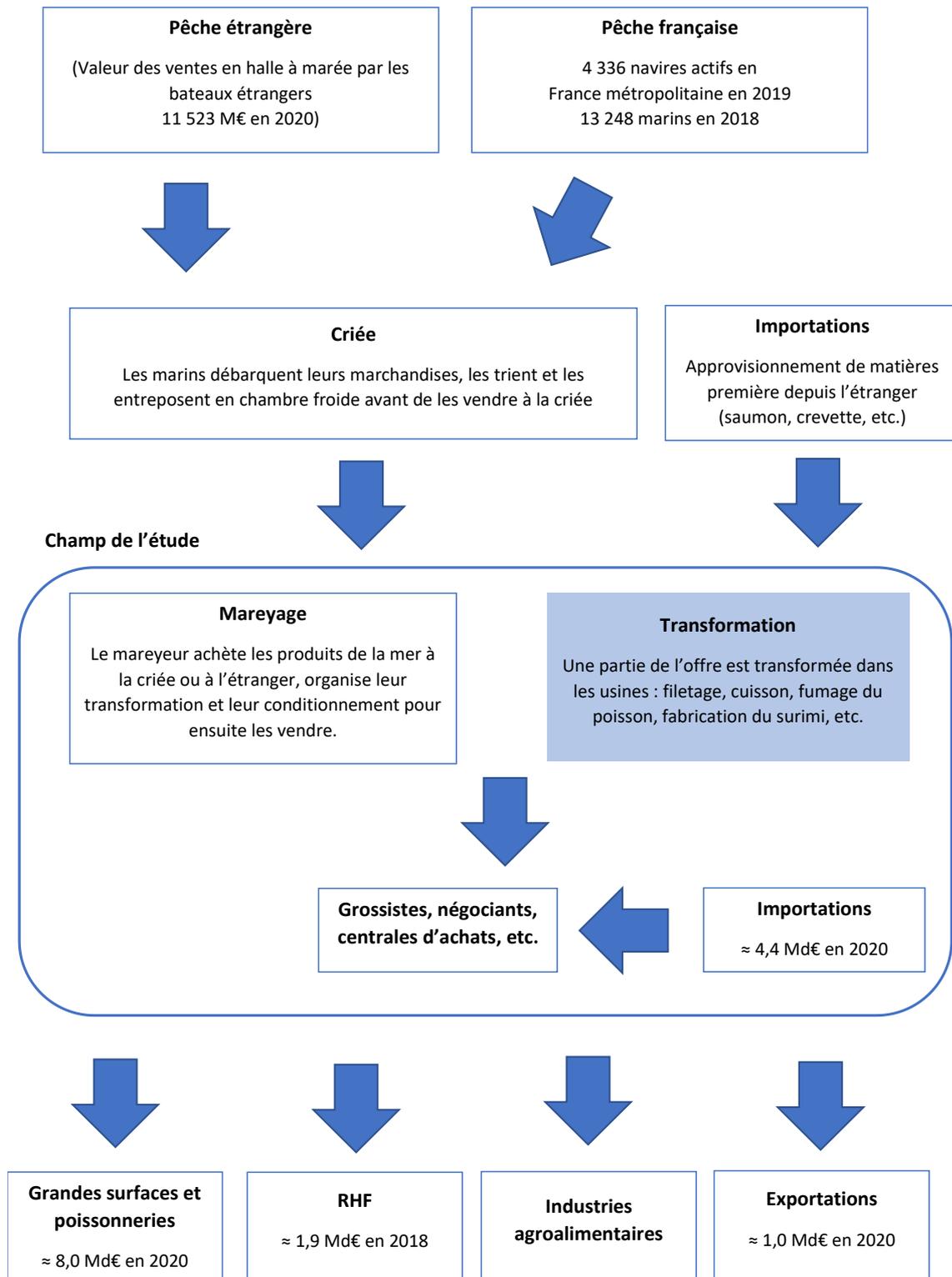
- L'obligation de motivation du refus du télétravail par l'employeur reste limitée aux postes télétravaillables définis par l'accord collectif ou la charte applicable existant le cas échéant dans l'entreprise. L'employeur n'a pas l'obligation de faire la liste des postes télétravaillables ;
- L'accord supprime la nécessité de formaliser le télétravail régulier par un avenant. Dorénavant, cette formalisation peut se faire par tout moyen ; néanmoins l'utilité de l'écrit permet d'établir la preuve de l'accord entre les parties ;
- Un chapitre est entièrement consacré à la mise en œuvre du télétravail en situation exceptionnelle telle qu'une pandémie, avec notamment des mesures d'anticipation pour la continuité d'activité, la consultation possible a posteriori du CSE, l'information des salariés, l'adaptation des règles en matière de dialogue social, l'organisation matérielle ;
- Le principe selon lequel les frais engagés par un salarié dans le cadre de l'exécution de son contrat de travail doivent être supportés par l'employeur s'applique à l'ensemble des situations de travail (article 3.1.5.). A ce titre, il appartient à l'entreprise de prendre en charge les dépenses qui sont engagées par le salarié pour les besoins de son activité professionnelle et dans l'intérêt de l'entreprise, après validation de l'employeur.

S'agissant de ce dernier point, la Cour de cassation a en effet posé le principe selon lequel les frais qu'un salarié justifie avoir exposés pour les besoins de son activité professionnelle et dans l'intérêt de l'employeur doivent lui être remboursés sans qu'ils ne puissent être imputés sur la rémunération qui lui est due, à moins qu'il n'ait été contractuellement prévu qu'il en conserverait la charge moyennant le versement d'une somme fixée à l'avance de manière forfaitaire et à la condition que la rémunération proprement dite du travail reste au moins égale au SMIC (Cass. soc., 27 mai 2009, n° 07-42227 ; Cass. soc., 20 juin 2013, n° 11-23071).

La réserve à l'extension contenue dans l'arrêté du 22 avril 2021 explicite les termes "après validation de l'employeur" du premier alinéa de l'article 3.1.5. Cet article est étendu "sous réserve du respect du principe général de prise en charge des frais professionnels" tel qu'interprété par la jurisprudence de la Cour de cassation (Cass. soc., 25 février 1998, n° 95-44096) selon lequel la validation de l'employeur doit être antérieure, et non postérieure, à l'engagement des dépenses par le salarié.

**DOCUMENT 9 – Synthèse de la filière Pêche, Poissonnerie et Transformation du Poisson (source Xerfi – Sept 2021)**

**Schéma de synthèse de la filière**



# **1 – La pêche et l’aquaculture en France**

## **A - Le secteur en résumé**

Situé en amont de la filière de la mer, la pêche est une activité qui consiste à prélever les ressources vivantes présentes naturellement dans les environnements marins et en eau douce.

La profession est encadrée par un système de quotas par espèce, définis par l’Union européenne en fonction de la taille des flottes nationales et des ressources halieutiques, et dont l’objectif final est d’assurer la durabilité de la pêche.

L’aquaculture désigne quant à elle les activités d’élevage d’espèces animales ou végétales (algues) en milieu aquatique. Elle comprend deux spécialités : l’aquaculture continentale (en eau douce) et l’aquaculture marine.

Les professionnels de la pêche sont majoritairement structurés autour d’organisations de producteurs (OP). Reconnues à l’échelle européenne, celles-ci ont notamment en charge la gestion des ressources halieutiques et la mise sur le marché des produits de la mer.

La pêche de capture et d’aquaculture comprennent différents produits :

- Les poissons sauvages (lotte, lieu, sole, raie, ...)
- Les poissons d’élevage (truite, saumon, ...)
- Les coquillages
- Les mollusques
- Les algues

Les marins français ont pêché 218 209 tonnes de poissons et crustacés en 2020 et ont vendu 155 273 tonnes, essentiellement dans les criées des ports français, aux mareyeurs, aux restaurateurs de la région et dans une moindre mesure aux entreprises de transformation.

Les spécialistes de l’aquaculture et les conchyliculteurs ont vendu 190 000 tonnes en 2020 avec des débouchés plus larges : négociants, poissonniers, restaurateurs, particuliers.

Dans le cadre de la filière pêche, les marins débarquent leurs marchandises, la trient et l’entreposent en chambre froide avant de la vendre à la criée (1,3 Milliards d’€ de CA en 2019). Le mareyeur achète les produits de la mer à la criée ou à l’étranger (4,4 Md€ d’importations en France en 2020), organise leur transformation et conditionnement pour ensuite les vendre sous forme de frais (avec des délais de vente inférieurs à 48H le plus souvent). Une partie de l’offre est transformée en usines : filetage, cuisson, fumage du poisson, fabrication de surimi, ...

Par le biais de grossistes et de centrales d’achats, ces produits sont vendus en grandes surfaces et poissonneries (8 Md€ de CA en 2020), dans la restauration (environ 2 Md€ en 2017) ou exportés (1 Md€ en 2020).

Grâce à la diversité des zones de pêche, qui s’étendent le long des côtes françaises, autour de l’Ecosse, en Irlande, au large de l’Espagne, en outre-mer, les marins français proposent des produits très variés, allant des poissons sauvages aux coquillages en passant par les

algues. Parmi les espèces les plus représentées dans les criées des ports de pêche figurent le merlu, la sardine, le bar et la baudroie. Les espèces disponibles à la criée peuvent toutefois varier selon les périodes en fonction des cycles de reproduction des poissons.

## B - Les déterminants de la filière

### - Les habitudes de consommation

En moyenne, les Français consomment environ 34 kg de produits aquatiques par an et par personne, essentiellement du poisson. Ce chiffre a légèrement progressé depuis le début des années 2000, dynamisé par les recommandations du Plan National Nutrition mis en place en 2001.

La consommation en volume par habitant tend toutefois à diminuer sur la période récente, notamment à cause de la forte hausse du prix de ces produits. La fréquence de consommation en produits de la mer des seniors a baissé ces dernières années, passant de 86 repas par an en 2013 à 69 en 2018 alors qu'ils constituaient le cœur de la clientèle. Les « millennials » quant à eux consomment des produits de la mer plus fréquemment, mais en petite quantité. Autre particularité, les ménages habitant dans l'Ouest de la France, donc près des zones de pêche, sont les plus gros consommateurs de produits de la mer.

La consommation des ménages en produits aquatiques détermine en partie l'activité des professionnels de la pêche et de l'aquaculture. L'évolution du pouvoir d'achat des ménages a notamment un impact important sur la consommation de produits de la mer, aliments jugés onéreux (en particulier les poissons frais). Une perte de pouvoir d'achat se traduit généralement par une baisse des quantités achetées et / ou un report vers les produits les moins chers.

La recherche d'une alimentation plus saine peut inciter les ménages à consommer plus de poissons. En revanche, la baisse du temps consacré à la préparation des repas et l'espacement de la fréquence des achats alimentaires jouent davantage en faveur d'autres types de produits.

- La restauration hors foyer (RHF) est un débouché incontournable de la filière (environ ¼ des volumes) et la variation de la demande des restaurateurs en produits de la pêche a un impact important sur l'activité des pêcheurs. En revanche, l'industrie est un débouché mineur dans la mesure où les grands groupes agroalimentaires se fournissent essentiellement en produits de la mer importés.
- Les exportations représentent autour de 30% du CA des pêcheurs et des aquaculteurs. La France exporte essentiellement des poissons frais, notamment des bars, ainsi que des huîtres.

Les autres déterminants du CA de la pêche et de l'aquaculture sont :

- La concurrence des produits d'importation : le commerce extérieur de la France est structurellement déficitaire du fait de l'importance des importations sur certains produits : crevettes, saumon, cabillaud, thon, coquille Saint Jacques notamment ;
- La concurrence des produits de substitution comme les produits carnés à l'intérieur du pays où la consommation de poissons est moins répandue que sur les zones côtières. En outre les poissons frais souffrent également de la concurrence de substituts tels que les produits de la mer transformés, plus pratiques et moins chers ;

- La volatilité des prix de gros de la marée et le rapport de force défavorable des pêcheurs face aux maillons aval de la filière très concentrés (industries de transformation, grande distribution alimentaire) ;
- L'impact de la modernisation de la flotte de navires de pêche.

### C - Les évolutions récentes autour de la crise sanitaire et du Brexit

Après avoir subi de plein fouet les conséquences de la crise sanitaire en 2020, les opérateurs français de la pêche et de l'aquaculture reprennent des couleurs en 2021 et 2022.

Sur le 1<sup>er</sup> semestre 2021, l'industrie de la pêche a en effet profité d'une demande des ménages très bien orientée, un phénomène en partie expliqué par le report de la consommation hors foyer vers le domicile qui s'est poursuivi jusqu'à la réouverture des restaurants en mai. Stars du confinement, les produits aquatiques surgelés et appertisés ont passé le flambeau aux produits frais, progressivement plébiscités par des consommateurs en quête de variété.

Cette dynamique s'est reflétée dans l'essor des ventes dans les poissonneries au début de l'année 2021, tendance confirmée dans les supermarchés ensuite. Cependant la reprise tardive dans la restauration pèse sur l'activité des opérateurs du secteur alors que ce débouché représente 20% du CA du secteur.

Dans un contexte d'augmentation des prix des carburants et d'essor de la demande, les opérateurs ont par ailleurs revalorisé leurs prix. Toutefois les pêcheurs français sont soumis à la négociation annuelle des quotas de pêche fixés en décembre par l'Union Européenne. Dans ce contexte, il sera difficile pour les pêcheurs d'anticiper et de prévoir d'éventuels investissements.

De plus le Brexit est une source d'incertitude supplémentaire malgré les accords passés en juin 2021 considérant qu'après la période de transition jusqu'en 2026, les pêcheurs européens et donc français devront abandonner 25 % de leurs prises dans les eaux britanniques.

## **2 - La transformation des poissons et crustacés**

Ces industries profitent d'une demande domestique bien orientée. Après un printemps 2020 exceptionnel pour les rayons de produits aquatiques surgelés et en conserves, les ventes de poisson et crustacés frais ont pris le relais. Un rebond s'est produit également en 2021 sur les débouchés vers la restauration. L'année 2022 a également été bien orientée avec la normalisation de la situation sanitaire.

Par ailleurs ces industries se réorientent en partie afin de cibler des segments porteurs et montent en gamme afin d'éviter la concurrence étrangère qui, momentanément affaiblie par la crise, rode et reste féroce sur les produits d'entrée de gamme.

En outre la consommation de produits plus sains et plus responsables est une demande importante des ménages d'où des positionnements de plus en plus avancés sur ces nouvelles tendances (bio, qualité et provenance du produit, pêche durable, ...).

Les poissons frais ont une date limite de consommation (DLC) très courte qui, souvent, n'excède pas deux jours.

L'activité de ces industries va jouer sur la prolongation de cette DLC avec des techniques différenciées. Elle est composée de 4 segments qui découlent des différents procédés de transformation des produits de la mer :

- Poissons fumés, salés et séchés : le saumon, la truite et le hareng sont les principales espèces qui entrent dans la catégorie de la saurisserie. Ils se conservent plus longtemps que le poisson frais de quelques jours à plusieurs semaines ;
- Surgelés : ils comprennent principalement les poissons de mer ou d'eau douce (dont les panés), les coquillages et les crustacés. Ils se conservent à très basse température pendant plusieurs mois, voire plus d'un an ;
- Conserves : le thon, la sardine et le maquereau sont les principales espèces utilisées dans les conserves de poisson. Nature, assaisonnés ou intégrés à un plat cuisiné, ces produits se conservent plusieurs années ;
- Rayon traiteur de la mer : segment en expansion ces dernières années, les produits du traiteur constituent une catégorie très hétérogène. Ils comprennent notamment le surimi, le tarama, les rillettes de poisson, les plats cuisinés à base de produits de la mer. Leur DLC relativement courtes varient en fonction des catégories.

Les industriels de secteur trouvent des débouchés dans 3 grands circuits (en France et à l'étranger) :

- le commerce de détail ;
- la restauration commerciale et collective ;
- les industries agro-alimentaires (plats préparés, salades, sandwiches, . .).

Sur le marché grand public, les produits de la mer sont principalement commercialisés en grande distribution (hyper et supermarchés, hard discount) et, dans une moindre mesure, par les poissonneries et sur les marchés.

### **3 - Les efforts d'innovation des industriels**

Les efforts d'innovation des transformateurs de poisson et de crustacés représentent un soutien majeur à l'activité. Sur un marché mature, renouveler l'offre et multiplier les occasions de consommation sont en effet des éléments essentiels pour stimuler la demande des consommateurs. Les fabricants n'hésitent pas, par conséquent, à lancer de nouvelles références pour suivre l'évolution des modes de consommation avec des produits plus qualitatifs ou plus pratiques.

Par ailleurs, en plus de stimuler la consommation et les volumes de vente, les innovations peuvent être un levier pour justifier des hausses de prix.

## DOCUMENT 10 - Plans de formation et financement par l'OPCO EP (OPCO de la branche)



### CRITERES DE FINANCEMENT 2022

#### IDCC 1589

#### Mareyeurs-expéditeurs

Les barèmes et priorités de financement sont validés par votre branche professionnelle dans le cadre de la section paritaire professionnelle.

Découvrez les critères de financement par dispositifs applicable en 2022 :

- Plan de développement des compétences – entreprises de moins de 50 salariés
- Accompagnement VAE
- Développement des compétences – entreprises de 50 salariés et plus
- Contrat d'apprentissage
- Contrat de professionnalisation
- Reconversion ou promotion par alternances (Pro-A)
- Tutorat et maître d'apprentissage
- Préparation opérationnelle à l'emploi
- Barèmes de remboursement
- Annexe

**Important : ces critères peuvent évoluer en cours d'année.**

Date de mise à jour : mars 2022

## DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES – ENTREPRISES DE 50 SALARIES ET PLUS

Les actions peuvent être financées uniquement sur les fonds conventionnels de votre branche professionnelle.

Votre entreprise pourrait bénéficier d'un cofinancement externe (FNE formation, conseil régional, ...) pour soutenir l'emploi, le développement et le maintien des compétences de vos salariés. Renseignez-vous auprès de votre conseiller de proximité.

**Consulter la page « Cofinancements »**

### Financement

Thème ou intitulé	Coût pédagogique	Frais annexes	Frais de salaire
<b>Techniques Métiers</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Techniques professionnelles liées aux produits,</li><li>• Qualité, sécurité, hygiène, environnement,</li><li>• Informatique,</li><li>• Commercial, vente et marketing,</li><li>• Logistique, transport, manutention,</li><li>• Langue,</li><li>• Formations liées à la conduite des machines et équipements</li></ul>	<b>30 € / h</b>	<b>Oui</b>	<b>12 € / h</b>
<b>Formations transverses</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Comptabilité, gestion, finance,</li><li>• Management, conseil, audit,</li><li>• Ressources humaines,</li><li>• Bureautique,</li><li>• Juridique,</li><li>• Communication, information</li></ul>	<b>25 € / h</b>	<b>Oui</b>	<b>12 € / h</b>

#### A noter :

- **Limite de financement pour les formations individuelles de courte durée : 10 000 €**
- **Si votre entreprise a déposé un dossier d'activité partielle auprès de services de la DGEFP, vous pouvez peut-être bénéficier de financement spécifique. Renseignez-vous auprès de votre conseiller de proximité.**

## DOCUMENT 11 – Devis du plan de formation

ECOLE SUPERIEURE DE MANAGEMENT  
12 rue de Brest  
59000 LILLE

CAP  
Mme la Directrice Générale

Lille, le 1 février 2023

Devis 2023-02-01

Libellé	Prix unitaire	Volume	Prix HT
Formation de managers 4 personnes – 9 journées Objectifs : <ul style="list-style-type: none"><li>• Développer un état d'esprit agile et ouvert sur l'extérieur,</li><li>• Comprendre la dynamique et les mécanismes de la gestion du changement, en univers incertain</li><li>• S'outiller pour mieux manager au quotidien en favorisant l'autonomie des équipes de production</li></ul>	1.450 € / jour	9	13 050 €
Déplacements formateur – 5 journées	350 € / jour	5	1 750 €
Total brut			14 800 €
Remise commerciale « diplômé »		15 %	2 220 €
<b>Total H.T.</b>			<b>12 580 €</b>
<i>Exonération de T.V.A. conformément à l'article 261-4-4-a du CGI</i>			

Durée de validité du devis : 2 mois



Les ministres de l'UE s'accordent sur les quotas de pêche pour 2023

Par : Paula Andrés | EURACTIV.com | translated by Anna Martino 14 déc. 2022

**Une coalition d'États membres a proposé de fixer des quotas de pêche pluriannuels pour certaines populations de poissons afin d'apporter plus de stabilité au secteur, en marge de l'accord conclu avec les partenaires voisins sur les limites de captures pour 2023.**

Les ministres de l'Union européenne et les représentants des pays tiers pour les eaux partagées ont discuté et se sont mis d'accord sur les perspectives de pêche pour 2023 dans les eaux communautaires et non communautaires, notamment dans l'Atlantique, la mer du Nord, la Méditerranée et la mer Noire.

Un accord a été conclu à l'issue d'une réunion de deux jours marquée par d'intenses négociations, qui a débuté dimanche et s'est achevée mardi (13 décembre), dans le cadre du conseil mensuel de l'UE dédié à l'agriculture.

*« L'accord est le résultat de deux longues journées d'intenses négociations et de la bonne volonté de tous les États membres. C'est le meilleur résultat que nous pouvions obtenir pour assurer la continuité de nos flottes de pêche sans compromettre nos engagements en matière de durabilité », a déclaré Zdeněk Nekula, ministre tchèque de l'Agriculture.*

Plus de 200 stocks commerciaux de poissons sont inclus dans l'accord, mais plus de la moitié sont cogérés avec le Royaume-Uni et la Norvège dans l'océan Atlantique et la mer du Nord. Les discussions avec le Royaume-Uni et la Norvège sur les stocks cogérés étant en cours, les ministres ont pu convenir avec eux uniquement de limites de capture provisoires pour les trois premiers mois de 2023.

Les totaux admissibles de captures (TAC), ou limites de captures, sont l'un des outils de gestion de la pêche fixés par la politique commune de la pêche (PCP) et sont convenus entre les États membres chaque année à la suite de recommandations scientifiques. Cependant, certains estiment qu'il n'est pas logique de tenir ces débats chaque année.

La France, l'Espagne et le Portugal ont présenté une proposition visant à instaurer des quotas pluriannuels pour certains stocks de poissons, affirmant que cela permettrait d'alléger le « *marathon annuel* », comme la ministre tchèque Nekula a décrit les négociations. La déclaration envoyée par la coalition propose que certains quotas de poissons puissent durer « *au moins* » trois ans. « *Les pêcheurs ont été confrontés à des crises successives, et chaque année, ces négociations leur créent beaucoup d'incertitude et de stress* », a déclaré le secrétaire d'État français à la Mer, Hervé Berville.

La proposition de quotas pluriannuels apporterait plus de stabilité et de prévisibilité au secteur, selon la déclaration des trois délégations, et propose un essai avec uniquement des stocks non partagés. Luis Planas, ministre espagnol de l'Agriculture, a souligné que « *les connaissances sont suffisantes pour de nombreuses espèces pour fixer des TAC pour deux ou trois ans* ».

#### **Soutien « de principe » de la Commission**

Lors du débat public sur la question dimanche (11 décembre), le commissaire européen à la Pêche, Virginijus Sinkevicius, a reconnu les avantages de l'introduction d'un tel mécanisme et a souligné qu'il pourrait « *rendre les consultations avec la Norvège et le Royaume-Uni plus efficaces* ».

Il a toutefois prévenu que des TAC pluriannuels ne pourraient pas être appliqués à tous les stocks, notamment aux espèces à courte durée de vie, comme les calmars, qui nécessiteraient des évaluations plus fréquentes.

M. Sinkevicius a déclaré que l'exécutif avait déjà commencé à évaluer la proposition avec les scientifiques et qu'il était en principe d'accord avec une « approche progressive » qui comprendrait une période d'essai avec un nombre limité d'espèces. « *Il devrait s'agir de stocks qui ne sont pas surexploités ni partagés avec des pays tiers* », a-t-il ajouté.

Selon M. Planas, la formule des TAC pluriannuels pourra commencer à être appliquée déjà au second semestre de 2023, lorsque l'Espagne assurera la présidence du Conseil de l'UE. Le commissaire a néanmoins demandé aux États membres de rester prudents dans la fixation des délais, car cela dépend également de l'évaluation scientifique.

D'autres États membres — la Belgique, les Pays-Bas, l'Allemagne, la Bulgarie, l'Italie, le Danemark, la Grèce et la Croatie — ont manifesté leur soutien à la proposition, mais ont fait remarquer que les avis scientifiques doivent être déterminants pour assurer la durabilité du secteur.

## La biodiversité en jeu

Ces négociations se sont déroulées au moment même où la 15e réunion de la Conférence des parties, à la Conférence des Nations unies sur la biodiversité (COP15), se tient à Montréal, au Canada.

En amont de la conférence, l'UE a proposé d'atteindre un objectif de 30 % de terres et d'océans protégés d'ici 2030. Selon un communiqué, la Commission veut faire de cette COP15 un équivalent de la COP21 de Paris, mais pour la biodiversité.

Cependant, selon certains experts, les ministres n'ont pas réussi cette semaine à freiner la surpêche et donc à protéger la biodiversité. « *La perspective des ministres est peu clairvoyante, tout comme leurs mandats politiques, mais l'océan met des décennies à se rétablir* », a déclaré Vera Coelho, directrice principale du lobby européen d'Oceana.

« *Cela concerne particulièrement la Méditerranée, où les ministres français, espagnols et italiens ne réagissent pas comme ils le devraient aux graves crises de la surpêche, du climat et de la biodiversité* », a-t-elle ajouté.

**FIN DU DOSSIER**

# Synthèse

*Rédiger une note de synthèse à partir d'un texte ou d'un dossier de caractère administratif.*

***Le dossier complet figure en Annexe 2.***

## Copie notée : 17/20

Cabinet du Ministre  
des armées

Le 6 juin 2023

### NOTE DE SYNTHÈSE

**Objet** : Organisation et enjeux des établissements de formation de la Défense en France

« Le sens du savoir militaire est de développer la capacité d'invention de nouvelles solutions face à des conflits inconnus dont la victoire militaire n'est plus le gage de sortie de crise ». Ces propos issus de l'interview d'un colonel, en 2009, sont encore d'actualité. Ils résument les défis fondamentaux posés aux établissements de formation de la Défense, dans un contexte géopolitique et militaire caractérisé par des incertitudes majeures.

Formant depuis le collège jusqu'à l'enseignement supérieur, le paysage actuel des établissements de formation à la Défense est issu d'un héritage pluriséculaire, lié à l'histoire militaire de la Nation. Les lycées de la Défense en constituent la pierre angulaire et répondent à une double mission. D'une part, l'aide à la famille – vocation sociale –, d'autre part l'aide au recrutement – vocation militaire.

Dans un contexte de réarmement mondial, il convient de faire le point sur l'organisation actuelle des établissements de formation de la Défense, avant d'en dresser les enjeux.

Les établissements de formation de la Défense présentent des spécificités, ainsi qu'une organisation singulière, issues de l'Histoire (I). Le soutien des ambitions militaires de la France, à travers des objectifs d'ouverture et d'excellence, constitue pour ces établissements un enjeu primordial (II).

#### **I – Le modèle français des établissements de formation de la Défense : une organisation singulière et des spécificités**

##### **A) L'organisation singulière de la formation de la Défense dans le panorama de l'enseignement en France**

Les établissements de formation de la Défense sont issus d'événements historiques propres à chaque armée dont ils relèvent : armée de terre, marine nationale et armée de l'air. Les six lycées répartis sur le territoire national (La Flèche, Saint-Cyr-l'École, Autun, Aix-en-Provence, Brest et Grenoble) sont les fers de lance du modèle français, aux côtés des Ecoles de Saint-Cyr-Coëtquidan pour l'enseignement supérieur.

Ces lycées ne sont pas des établissements publics dotés de l'autonomie morale, mais relèvent d'un statut spécifique découlant du code de l'éducation, du décret n° 2006-246 du 1<sup>er</sup> mars 2006 relatif aux lycées de la défense et de l'arrêté du ministre de la Défense du 21 mars 2006 modifié relatif à l'organisation et au fonctionnement des lycées de la Défense.

Ces derniers font ainsi l'objet d'une double tutelle. Le ministère de la Défense en assure le pilotage et la direction, les lycées constituant des unités des armées. Le ministère de l'Éducation nationale en assure la gestion des carrières des personnels détachés (professeurs), ainsi qu'un appui pédagogique. Les professeurs sont hiérarchiquement soumis au proviseur du lycée, mais ne relèvent pas de l'autorité d'un inspecteur de l'Éducation nationale (rattachement, de fait, à la « 29<sup>ème</sup> base » : DGRH B 2-4). Les conditions d'admission et le régime de la scolarité relèvent d'instructions et circulaires de chaque armée.

Cette double tutelle se traduit, au sein des établissements, par un pilotage bicéphale.

### B) Des spécificités propres au modèle français des lycées de la Défense

Les lycées de la Défense disposent d'une gouvernance spécifique, avec un pilotage bicéphale. Un commandant, officier supérieur en activité, assure la direction de l'établissement, y compris en matière de discipline. De son côté, le proviseur est chargé essentiellement de la mission pédagogique des établissements, en lien avec l'Education nationale dont il relève. Afin qu'une telle gouvernance partagée fonctionne efficacement, plusieurs missions d'audit, notamment par la Cour des comptes en 2013, ont mis en lumière la nécessité d'une répartition claire des prérogatives de chacun, ainsi que l'impératif d'un dialogue interne de qualité.

Des organes internes permettent d'organiser ce dialogue au premier rang desquels le conseil interne qui réunit les deux pôles de chaque lycée. Les conseils de classe ainsi que les conseils de discipline ne sont pas spécifiques aux lycées de la Défense, même si leur composition est particulière.

Depuis la loi du 28 octobre 1997 portant réforme du service national (fin de la conscription), les professeurs sont détachés de l'Education nationale.

Ces spécificités dessinent un modèle français qui n'a pas d'équivalent dans le monde. Les dimensions d'ouverture et d'excellence portées notamment par Saint-Cyr, sont des atouts pour relever les défis du XXI<sup>ème</sup> siècle.

## **II – Soutenir les ambitions militaires de la France et valoriser l'ouverture et l'excellence : des enjeux majeurs pour les établissements de formation de la Défense**

### A) Soutenir les ambitions militaires de la France

Après une période de réduction des effectifs dans le cadre de la révision générale des politiques publiques (RGPP, 2007) et du Livre blanc sur la Défense (2008), un changement de paradigme est en cours. La loi de programmation militaire (LPM) affiche ainsi un objectif de croissance nette des effectifs du ministère de la Défense de 6.300 ETP sur la période 2024-2030, pour atteindre un effectif total de 275.000 ETP. A titre de comparaison et pour disposer d'un ordre de grandeur, les élèves des lycées de la Défense représentent un effectif d'environ 4.200 unités. En termes budgétaires, la programmation est de 413 milliards d'euros sur la même période. Les établissements de formation de la Défense ont vocation à s'inscrire pleinement dans cette nouvelle ambition, notamment en matière de formation des filières techniques et scientifiques, visées par la LPM 2024-2030.

En matière d'organisation, il paraît opportun d'affirmer et renforcer le rôle de leader de la Direction des ressources humaines de l'armée de terre (DRHAT), qui assure d'ores et déjà des fonctions de coordination et d'harmonisation essentielles au bon fonctionnement des établissements (réunions semestrielles d'échanges de bonnes pratiques, par exemple).

Enfin, les ambitions militaires de la France se traduisent aussi dans le renforcement capacitaire des réservistes. A ce titre, la poursuite de la montée en puissance du service national universel (SNU) doit permettre d'augmenter le recrutement en lien avec les objectifs affichés.

Le SNU doit en outre contribuer à l'effort de liaison Nation-armée, qui constitue un enjeu fort pour la formation de la Défense.

B) Valoriser l'ouverture et l'excellence, atouts du modèle français de formation de la Défense

Il convient de maintenir la mission d'aide à la famille propre au ministère des armées, qui justifie de réserver l'admission des élèves de niveau collège et lycée à des catégories spécifiques (pupilles de la nation, orphelins de militaires, etc...), dans le cadre d'une vocation spéciale. Cependant, l'ouverture dont bénéficient déjà les filières de préparation aux grandes écoles, doit être poursuivie.

L'ouverture se traduit également par des partenariats avec des grandes écoles, sur le modèle du projet « ESCC 2030 » porté par les Ecoles de Saint-Cyr. Sciences-Po Paris, l'ESSEC, l'ESCP et Centrale Supélec comptent déjà parmi ces partenariats, notamment dans le cadre des cordées de la réussite, qui y associent une mission sociale d'égalité des chances, auprès d'élèves de la 4<sup>ème</sup> à la terminale (4.500 jeunes bénéficiaires à travers 100 établissements situés en zones d'éducation prioritaire ou zones rurales isolées). Les comparaisons des résultats au brevet et baccalauréat sont favorables aux lycées de la Défense, avec notamment 100% de réussite au baccalauréat de la session 2012 pour les lycées de Saint-Cyr-l'Ecole, Aix-en-Provence et Brest.

L'excellence doit enfin être synonyme d'ouverture dans la pluridisciplinarité des enseignements délivrés. Au-delà des apports spécifiques liés à l'enseignement militaire, l'expérience montre le bénéfice des matières des sciences humaines et sociales dans un objectif de formation complète des élèves. Ces enseignements constituent des passerelles entre les sphères civile et militaire, au bénéfice de chacune d'entre elles.

## Copie notée : 11/20

Cabinet du ministre des armées

A X, le 6 juin 2023

### Note à l'attention du Ministre des armées

Objet : Note relative à l'organisation et aux enjeux des établissements de formation de la Défense en France.

« Ils s'instruisent pour vaincre ». La devise de l'école militaire spéciale de Saint-Cyr traduit l'esprit des établissements de formation de la Défense, dont la mission hybride de formation générale et de formation militaire en structure l'organisation.

La formation militaire en France s'appuie sur deux types d'établissements. Les lycées militaires sont des unités des armées reposant sur le code de l'éducation. Le décret du 1<sup>er</sup> mars 2006, et l'arrêté du ministre de la Défense du 21 mars 2006. Distincts de la formation publique classique, ils ont vocation à accueillir – pour les formations du second degré seulement – les membres des familles des ressortissants du ministère des armées. Les écoles militaires pour leur part, poursuivent des objectifs à la fois traditionnels à l'enseignement supérieur (recherche, enseignement, innovation), et d'autres propres à l'architecture de la Défense (formation à l'encadrement et au commandement militaire, promotion interne). Les écoles militaires se distinguent par le modèle de la formation intégrée, et donc par leur ouverture sur la société civile française.

En parallèle, il semble que les missions et enjeux propres à la Défense aient muté depuis la fin du XX<sup>ème</sup> siècle : la finalité opérationnelle de l'organisation militaire et de ses agents s'est principalement réorientée en France vers la création des conditions de retour à la paix.

Dans quelle mesure l'organisation actuelle et à venir de l'architecture de formation de la Défense en France traduit-elle des orientations certaines de cette dernière vers l'ouverture au civil et la poursuite de la paix ?

La présente note s'attachera à détailler :

- L'organisation des établissements de formation de la Défense en France ;
- Les enjeux des établissements de formation de la Défense en France.

### **I – L'organisation du système de formation militaire en France : traduction d'une segmentation avec le civil potentiellement nuisible à un pilotage efficace et coordonné**

#### A) Une architecture à deux niveaux à l'ouverture sur le civil différenciée

Les établissements militaires de formation sont regroupés en deux groupes selon leur nature. Tout d'abord, les lycées militaires sont au nombre de 6 sur le territoire, et sont organiquement rattachés à un corps de l'armée, dont la direction des ressources humaines en assurera la tutelle. Les activités des lycées militaires sont segmentées en deux : le cycle secondaire, jusqu'au baccalauréat, et le cycle post-bac, composé de classes préparatoires aux grandes écoles. Cette différenciation se constate également dans les publics qui sont accueillis au sein des mêmes établissements. Ainsi, les formations du cycle secondaire sont exclusivement réservées aux pupilles de la nation, aux orphelins et enfants de militaires, aux enfants de réservistes, de fonctionnaires et de magistrats de l'ordre judiciaire. A l'inverse, les classes préparatoires sont ouvertes à l'ensemble des ressortissants français, indépendamment de la profession des parents.

Cette possibilité permet de garantir une ouverture de ces établissements sur la société civile et de diversifier les profils des futurs officiers.

Le deuxième échelon de cette architecture est formé par les écoles militaires. Ces 5 différentes écoles sont pour leur part accessibles uniquement aux élèves issus d'une préparation militaire aux grandes écoles pour ce qui est la formation initiale, et accueillent également de nombreux militaires déjà en exercice dans le cadre de la formation continue.

Ces établissements poursuivent des missions variées, toutes orientées vers l'application dans un contexte militaire. Ces écoles apparaissent donc étanches au versant civil de la formation post-bac et de la population générale.

#### B) La nécessaire coordination du pilotage des établissements de formation de la défense avec l'Education Nationale

La nécessaire coopération avec le versant civil de la formation pour les établissements militaires se constate à deux niveaux.

Tout d'abord, à l'échelle de l'établissement, cette situation hybride se constate à la direction de celui-ci. Le pilotage des lycées militaires repose sur deux autorités parallèles : le commandant et le proviseur. Le commandant est responsable devant le ministre des armées du bon fonctionnement de son établissement, et dispose à ce titre de nombreux pouvoirs : pouvoir d'autorité sur le personnel technique, de commandement de l'ensemble des cadres militaires, ou encore du pouvoir disciplinaire. Le proviseur pour sa part assure la gestion des équipes pédagogiques, de manière à ce que le programme de l'Education Nationale soit correctement suivi. Dès lors, cette gouvernance partagée suppose des échanges constants pour permettre une avancée dans les questions conjointes (notamment éducatives) et la réussite de l'action éducative dans un contexte militaire.

Cette situation hybride se traduit également par le statut des enseignants en lycée militaire. Depuis la loi du 28 octobre 1997, ils sont détachés de l'Education Nationale à la Défense, ce qui impose pour leur gestion, la création d'un « rectorat fictif » sans recteur. Alors, les enseignants ainsi détachés sont rattachés à l'inspection générale de l'éducation nationale dans la mesure où les établissements militaires ne sont pas situés dans la gouvernance académique. Le proviseur est leur seul supérieur hiérarchique.

Enfin, à l'échelle du pilotage central, la nature hybride des établissements de la formation militaire se traduit par une double tutelle. La tutelle de la Défense se traduit par le rôle de la Direction des Ressources Humaines de l'Armée de Terre (DRHAT) et de la Sous-Direction à la Formation (SDF). La SDF élabore ainsi la politique de formation pour l'armée de terre et assume une mission budgétaire nationale pour les organismes de formation. Enfin, la DRHAT assure la coordination du pilotage des six lycées militaires. En parallèle, l'Education Nationale également opère un rôle de tutelle sur ces établissements : par l'IGEN nous l'avons vu, ainsi que par la désignation d'un « correspondant défense » au sein de chaque rectorat.

## **II – La réorientation du secteur de la Défense permises par les mutations progressives de la formation et du recrutement de son personnel**

#### A) L'évolution des objectifs de la formation militaire et l'impact sur son contenu

L'évolution des attentes quant à l'armée et au rôle qu'elle doit jouer selon la politique, l'a fait changer de nature, depuis son rôle traditionnel de combat à celui désormais de dissuasion et de « reconstruction », c'est-à-dire la recherche et le maintien de la paix. Cela se trouve dans la formation militaire, en pleine mutation à cet égard.

Les enseignements au sein des écoles militaires semblent alors en rénovation, à la recherche d'un équilibre plus important entre un savoir général indispensable et les savoirs professionnels utiles à l'action militaire. C'est par exemple dans cette logique que la nouvelle scolarité à l'école spéciale militaire de Saint-Cyr inclut des sciences sociales et humaines, telles que la sociologie, la psychologie, l'histoire et les relations internationales. Un nouvel enjeu des formations

militaires semble donc poursuivi dans la transmission de savoirs rendant intelligibles les contextes d'engagement contemporains.

Enfin, les formations étudiées ici se distinguent par le développement récent de nouveaux outils pédagogiques et leur généralisation, parmi lesquels la pratique du debriefing de stages ou des modules de formation, l'apprentissage progressif de la responsabilité, et la pratique du savoir «faire – refaire». Ces différentes pratiques témoignent d'une évolution continue de la formation des militaires en France, à même d'en faire un levier pertinent de changements profonds de paradigme.

#### B) Une porosité souhaitée et accrue avec le secteur civil

Une porosité de plus en plus importante semble se développer entre le secteur militaire et le secteur civil, permis grâce à la formation et aux établissements la mettant en œuvre. A cet égard, la récente Loi de Programmation Militaire 2024-2030 allouant un budget de 413 milliards d'euros aux armées sur cette période permet les moyens nécessaires à cette transformation.

La mobilité permise entre ces deux secteurs est d'abord sortante : l'excellence des formations militaires et les aptitudes fournies permettent à leurs élèves de facilement suivre une carrière civile s'ils le souhaitent, dans la mesure où les compétences acquises sont très recherchées dans le civil (notamment humaines : gestion d'un groupe, capacité à décider).

Aussi, les établissements de formation militaire organisent également une mobilité réciproque avec le versant civil. C'est par exemple le cas de Saint-Cyr, qui a développé divers partenariats avec de grandes écoles, allant jusqu'à la double diplomation (IEP de Paris, ESSEC, ESCP, Centrale Supélec).

Enfin, il est à noter qu'une mobilité entrante au sein des armées est à prévoir. La montée en puissance du Service National Universel, encadré par les armées, et l'objectif de recrutement de 25.000 réservistes à l'horizon 2035, vont entraîner une porosité nouvelle entre l'armée et la Nation. Dans le contexte d'accueil de ce nouveau public, la formation de celui-ci semble représenter un enjeu clé. L'expertise dont disposent les établissements de formation que sont les lycées militaires et les écoles militaires permettra probablement la modernisation effective et efficace des ressources humaines de la Défense française.

**CONCOURS D'ENTREE 2023**

# Deuxième épreuve

*(Commune aux trois concours)*

MARDI 6 JUIN 2023

---

La durée de l'épreuve est de quatre heures  
Le coefficient est de 4 pour les trois concours  
La note éliminatoire est fixée à moins de 6

---

## **NOTE DE SYNTHÈSE**

**Rédiger une note de synthèse sur un texte ou un dossier  
de caractère administratif.**

Membre du cabinet du ministre des armées, vous rédigez, à l'aide des documents joints, une note de synthèse (quatre à cinq pages d'écriture manuscrite normale) permettant d'appréhender l'organisation et les enjeux des établissements de formation de la Défense en France.

## COMPOSITION DU DOSSIER

<b>Document 1</b> – Conditions d'accès aux lycées militaires (Yann Gaillard - Question écrite n° 21965 - JO Sénat du 02/03/2003 – p. 577).....	3
<b>Document 2</b> – Décret n° 2006-246 du 1er mars 2006 relatif aux lycées de la défense.....	4
<b>Document 3</b> – Les écoles de la défense (Site internet du Ministère des armées).....	8
<b>Document 4</b> – Dispositifs éducatifs de la Défense (Site internet du Ministère des armées).....	10
<b>Document 5</b> – Répartition des effectifs de la Défense – Les chiffres clés de la Défense 2021 (Extrait).....	12
<b>Document 6</b> – Rapport annexé à la loi de programmation militaire – 4 avril 2023 .....	13
<b>Document 7</b> – La place des lycées de la défense dans le panorama de l'enseignement national (Cour des comptes – 2013).....	22
<b>Document 8</b> – Organisation et mission des lycées de la défense (Cour des comptes - 2013).....	25
<b>Document 9</b> – Parcoursup : vous postulez en préparation aux grandes écoles au Lycée Militaire de Saint-Cyr l'École, quelles conditions ?.....	29
<b>Document 10</b> – Organisation administrative des lycées militaires (Cour des comptes – 2013).....	31
<b>Document 11</b> – Comparaisons avec les lycées civils et avec l'étranger (Cour des comptes – 2013).....	34
<b>Document 12</b> – Les résultats des lycées militaires (Cour des comptes - 2013).....	39
<b>Document 13</b> – Projet de loi n°1033 relatif à la programmation militaire pour les années 2024 à 2030 et portant diverses dispositions intéressant La Défense – (Assemblée nationale - 4 avril 2023).....	49
<b>Document 14</b> – Les écoles d'officiers de l'armée de terre : un enjeu opérationnel et culturel (Axelle Augé – Inflexions 2010/1 - n°13 – Pages 11 à 20).....	50
<b>Document 15</b> – Saint-Cyr : relever le défi de la formation des élites militaires (Patrick Collet – l'ENA hors les murs 2020/4 - n°500 – Pages 88 à 91).....	55
<b>15 Documents – Volume du dossier : 57 pages</b> (page de garde et liste des annexes comprises)	

12e législature (2006)

Question écrite n° 21965 de M. Yann Gaillard (Aube - UMP) publiée dans le JO Sénat du 02/03/2006 - page 577

M. Yann Gaillard attire l'attention de Mme la ministre de la défense sur le fait que les lycées militaires ne puissent accueillir que certains élèves et pas d'autres. En effet, il semblerait que ces lycées ne soient accessibles qu'aux « pupilles de la nation, aux enfants de militaires, de fonctionnaires et de magistrats ainsi qu'à certains cas sociaux parmi ces ayants droit ». Or une personne de son département s'est procuré une brochure, émanant de son ministère, et dans laquelle il est stipulé que « ces cycles sont ouverts à tout jeune Français qui désire se présenter aux concours des grandes écoles militaires ». Il lui demande donc s'il serait possible d'avoir un éclaircissement sur ce sujet afin de pouvoir apporter une réponse aux personnes concernées et, surtout, si des solutions sont envisagées dans le cas où ces cycles ne seraient effectivement ouverts qu'à certains élèves.

Réponse du Ministère de la défense publiée dans le JO Sénat du 27/04/2006 - page 1212

Le décret n° 2006-246 du 1er mars 2006 relatif aux lycées de la défense a modifié l'appellation générique des lycées militaires, d'une part, afin de remédier à la confusion selon laquelle ces établissements dispenseraient un enseignement militaire et, d'autre part, pour affirmer la volonté d'ouverture de ces lycées au monde civil.

Les lycées de la défense ont pour vocation l'aide à la famille, essentiellement celles des ressortissants du ministère de la défense, ainsi que l'aide au recrutement d'officiers, en dispensant une préparation aux concours d'accès aux grandes écoles militaires. Aussi, ces établissements comprennent des classes de l'enseignement du second degré et des classes préparatoires aux écoles de formation d'officiers des armées et des formations rattachées.

L'arrêté du 21 mars 2006 relatif à l'organisation et au fonctionnement des lycées de la défense prévoit que l'accès aux classes du second degré, placé sous le régime de l'aide à la famille, est réservé aux pupilles de la nation, aux orphelins de militaires, aux enfants de militaires, aux enfants de réservistes ainsi qu'aux enfants de fonctionnaires et aux enfants de magistrats de l'ordre judiciaire. Elles ont essentiellement pour vocation de répondre aux besoins spécifiques de ces populations, souvent soumises à des contraintes de mobilité géographique importantes.

Les classes préparatoires sont pour leur part ouvertes à l'ensemble des jeunes Français, quelle que soit la catégorie socioprofessionnelle de leurs parents, garantissant ainsi une ouverture sur la société civile et une diversification du recrutement des officiers.

## Document 2 – Décret n° 2006-246 du 1er mars 2006 relatif aux lycées de la défense

Le Président de la République,

Sur le rapport du Premier ministre, de la ministre de la défense et du ministre de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche,

Vu le code de l'éducation ;

Vu la loi n° 2005-270 du 24 mars 2005 portant statut général des militaires ;

Vu le décret n° 94-1015 du 23 novembre 1994 relatif à l'organisation et au fonctionnement des classes préparatoires aux grandes écoles organisées dans les lycées relevant des ministres chargés de l'éducation, de l'agriculture et des armées, modifié par le décret no 2004-106 du 29 janvier 2004 ;

Vu le décret n° 2001-1174 du 11 décembre 2001 portant statut particulier du corps des personnels de direction d'établissement d'enseignement ou de formation relevant du ministre de l'éducation nationale, modifié par le décret n° 2005-832 du 21 juillet 2005 ;

Le Conseil d'Etat (section des finances) entendu,

Décrète :

### **TITRE Ier - ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT DES LYCÉES DE LA DÉFENSE**

Art. 1er. – Les lycées de la défense sont des établissements d'enseignement relevant du ministre de la défense, qui en fixe la liste et précise, par arrêté, l'armée et les autorités de tutelle dont ils dépendent.

Art. 2. – Les lycées de la défense ont pour vocation à dispenser :

1° Un enseignement scolaire, notamment au profit des enfants de militaires, d'agents du ministère de la défense et de fonctionnaires, au titre de l'aide à la famille ;

2° Une préparation aux concours d'officiers des armées et des formations rattachées, au titre de l'aide au recrutement.

Ils comprennent des classes de l'enseignement du second degré et des classes préparatoires aux écoles de formation d'officiers des armées et des formations rattachées dont la liste est fixée par arrêté du ministre de la défense.

Art. 3. – Les lycées de la défense sont commandés par des officiers supérieurs en activité, chefs d'établissement, qui exercent leur autorité sur l'ensemble de l'établissement.

Le commandant du lycée de la défense est assisté par au moins un membre du corps des personnels de direction d'établissement d'enseignement ou de formation, de première classe ou de seconde classe, pour les questions relatives à l'enseignement.

L'enseignement est dispensé notamment par des professeurs de l'enseignement public. Les cycles annuels d'instruction sont analogues à ceux des établissements de l'enseignement public ; les programmes sont conformes à ceux fixés par le ministre chargé de l'éducation nationale.

Les séries et options d'enseignement des classes du second degré sont déterminées par arrêté du ministre de la défense, sur proposition des autorités de tutelle. La nature des classes préparatoires est définie conformément aux dispositions de l'article 11 du décret du 23 novembre 1994 susvisé.

Le détachement des personnels de direction d'établissement d'enseignement ou de formation et des professeurs de l'enseignement public est prononcé par le ministre chargé de l'éducation nationale, sur demande du ministre de la défense.

Art. 4. – Il est créé pour chacun des lycées de la défense des conseils de classe, un conseil intérieur et un conseil de discipline dont la composition, les attributions et les modalités de fonctionnement sont fixées par arrêté du ministre de la défense.

## **TITRE II - CONDITIONS D'ACCÈS ET POURSUITE DE LA SCOLARITÉ**

Art. 5. – Les lycées de la défense sont réservés aux enfants de nationalité française. Toutefois, les enfants de militaires de nationalité étrangère servant ou ayant servi dans les armées françaises peuvent demander à être admis dans les classes de l'enseignement du second degré.

Art. 6. – I. – Le régime d'accès pour les classes de l'enseignement du second degré est celui de l'aide à la famille. Au titre de ce régime, un arrêté du ministre de la défense fixe les catégories d'ayants droit et le contingent minimal d'admissions réservé aux enfants de militaires.

II. – Le régime normal d'accès aux classes préparatoires est celui de l'aide au recrutement. Il est ouvert à tout jeune Français.

III. – Les limites d'âge d'accès aux différentes classes et les conditions d'aptitude à chaque niveau et classe d'admission sont fixées par arrêté du ministre de la défense.

Art. 7. – Les admissions dans les lycées de la défense sont prononcées chaque année par décision du ministre de la défense, sur proposition d'une commission de classement qui tient compte :

1° Du dossier individuel des candidats ;

2° Des notes obtenues à l'examen annuel d'entrée lorsqu'il est requis ;

3° De la situation de famille dans des conditions fixées par arrêté du ministre de la défense.

Art. 8. – Par dérogation aux dispositions de l'article 7, le ministre de la défense peut admettre sur décision particulière, sous réserve que leur niveau scolaire soit suffisant pour suivre l'enseignement :

1° Dans les classes de l'enseignement du second degré et dans la limite de 5 % des élèves admis chaque année, des enfants appartenant aux catégories d'ayants droit fixées par l'arrêté mentionné au I de l'article 6 et placés dans une situation familiale particulièrement difficile ;

2° A titre exceptionnel et par dérogation aux dispositions du II de l'article 6, dans les classes de l'enseignement du second degré ou dans les classes préparatoires et dans la limite de 3 % des élèves admis chaque année, des enfants de nationalité étrangère autres que ceux mentionnés à l'article 5.

Art. 9. – L'admission ne devient définitive qu'après la visite médicale d'aptitude effectuée par un médecin du lycée.

Art. 10. – Les conditions dans lesquelles se poursuit la scolarité de l'élève sont arrêtées par le conseil de classe et peuvent, à l'initiative de l'intéressé ou de son représentant légal, si l'élève est mineur, faire l'objet d'un appel selon des modalités fixées par arrêté du ministre de la défense.

### **TITRE III - DROITS ET OBLIGATIONS DES ÉLÈVES**

Art. 11. – Un règlement intérieur est établi au sein de chaque lycée de la défense. Il détermine notamment les règles de comportement et de discipline applicables aux élèves et définit leurs droits et obligations. Il est soumis à l’approbation de l’autorité de tutelle du lycée de la défense et porté à la connaissance de l’ensemble des membres de la communauté scolaire. Tout manquement au règlement intérieur peut justifier la mise en œuvre d’une procédure disciplinaire.

Art. 12. – Le régime des lycées de la défense est l’internat. Toutefois la demi-pension peut être autorisée par le commandant du lycée, dans des conditions fixées par arrêté du ministre de la défense.

Art. 13. – Les élèves sont tenus de se présenter aux examens et concours qui sanctionnent l’enseignement reçu. Les élèves des classes préparatoires admis au titre de l’aide au recrutement sont tenus de se présenter au concours militaire correspondant à leur classe spécifique de préparation. Ils peuvent, en outre, se présenter à d’autres concours d’admission dans les écoles de formation d’officiers des armées et des formations rattachées du ministère de la défense.

Ils peuvent également être autorisés par le commandant du lycée de la défense à se présenter, à titre individuel et à leurs frais, à un ou plusieurs concours d’admission ne relevant pas du ministère de la défense :

1° Soit à la fin de la deuxième année du cycle préparatoire et à titre exceptionnel, après avis favorable du proviseur du lycée ;

2° Soit lorsqu’ils redoublent leur deuxième année, ou présentent pour la dernière fois en raison de leur âge un concours d’accès aux écoles de formation d’officiers des armées et des formations rattachées.

Art. 14. – L’admission au titre de l’aide au recrutement fait l’objet d’un contrat d’éducation signé par l’élève ou, s’il est mineur, par son représentant légal ; dans ce dernier cas, le contrat doit être confirmé par l’élève à sa majorité.

Art. 15. – Les sanctions applicables aux élèves des lycées de la défense sont les suivantes :

1° L’avertissement ;

2° La réprimande ;

3° La retenue ;

4° L’exclusion temporaire de huit jours au plus, assortie ou non d’un sursis ;

5° L’exclusion temporaire d’une durée supérieure à huit jours et inférieure à quinze jours, assortie ou non d’un sursis ;

6° L’exclusion définitive.

Des mesures de prévention, de réparation et d’accompagnement peuvent également être prévues par le règlement intérieur.

Le conseil de discipline est saisi par le commandant du lycée et donne son avis sur toute demande de sanction relevant du 5° et du 6°.

Le commandant du lycée prononce les sanctions relevant du 1° au 5°.

L’autorité de tutelle prononce les sanctions relevant du 6°.

Toute décision d’exclusion définitive peut donner lieu à un appel à l’initiative de l’intéressé ou de son représentant légal, si l’élève est mineur.

Les conditions d'application de cet article sont fixées par arrêté du ministre de la défense.

#### **TITRE IV - FRAIS DE TROUSSEAU ET DE PENSION**

Art. 16. – Les enfants admis au titre de l'aide à la famille doivent acquitter les frais du trousseau et de pension dont le montant est fixé chaque année par arrêté du ministre de la défense.

Toutefois, le ministre de la défense peut, après avis du commandant du lycée, accorder aux familles de militaires et agents du ministère de la défense dont la situation le justifie des remises totales ou partielles du montant de ces frais.

Art. 17. – Le contrat d'éducation prévoit que les élèves admis au titre de l'aide au recrutement bénéficient pendant toute la durée de leur scolarité d'une exonération provisoire des frais de trousseau et de pension.

Si, en cours de scolarité, le représentant légal d'un élève mineur ou un élève majeur ne confirme pas le contrat d'éducation, le contrat est résilié et les frais de trousseau et de pension, devenus exigibles, sont mis à la charge du représentant légal. L'élève peut néanmoins, à titre onéreux, terminer l'année scolaire en cours.

Art. 18. – L'exonération prévue à l'article 17 devient définitive lorsque :

1° Dans un délai de six ans à compter du 1er octobre de l'année d'obtention du baccalauréat :

a) L'intéressé est nommé au premier grade d'officier dans l'armée active ou les formations rattachées ;

b) L'intéressé, admis dans une école de formation d'officiers des armées ou des formations rattachées, est soit radié de l'école pour inaptitude physique définitive, soit exclu de l'école pour insuffisance de résultats.

2° Dans un délai maximal d'un an après son départ du lycée de la défense, l'intéressé entre au service de l'Etat pour une durée minimale de trois années, en particulier au titre d'un contrat d'engagement dans les armées ou les formations rattachées. Toutefois, en cas de cessation de ce service avant trois ans pour toute autre cause que l'inaptitude physique, les sommes dues sont proportionnelles à la durée du service restant à accomplir pour parfaire les trois années.

#### **TITRE V - DISPOSITIONS FINALES**

Art. 19. – Le ministre de la défense peut déléguer aux autorités de tutelle, dans des conditions fixées par arrêté, les décisions d'admission mentionnées à l'article 7.

Art. 20. – Le décret n° 82-776 du 10 septembre 1982 relatif aux lycées militaires est abrogé.

Art. 21. – Le présent décret entrera en vigueur à la rentrée scolaire de 2006.

Art. 22. – Le Premier ministre, la ministre de la défense, le ministre de l'économie, des finances et de l'industrie, le ministre de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche et le ministre délégué au budget et à la réforme de l'Etat, porte-parole du Gouvernement, sont chargés, chacun en ce qui le concerne, de l'exécution du présent décret, qui sera publié au Journal officiel de la République française.

Fait à Paris, le 1er mars 2006 [...]

## Document 3 – Les écoles de la défense

*Site internet du ministère des armées*

Les lycées militaires de la Défense sont des établissements dispensant un enseignement académique général et technologique, du collège aux classes préparatoires aux grandes écoles militaires et civiles, conforme aux critères de ParcoursSup.

Les écoles militaires

- École polytechnique
- École spéciale militaire de Saint-Cyr
- École militaire interarmes
- École militaire des aspirants de Coëtquidan
- École nationale des sous-officiers d'active

École polytechnique

Fondée en 1794, l'École polytechnique est porteuse depuis ses origines d'une tradition d'excellence scientifique et d'engagement au service de l'intérêt général. Militarisée par Napoléon en 1804, l'école surnommée « l'X » lui doit sa devise, « Pour la patrie, les sciences et la gloire », ainsi que son drapeau.

Tous les élèves de 1<sup>ère</sup> année du cycle ingénieur polytechnicien de l'X suivent une période de formation humaine militaire ou civile qui contribue à développer l'esprit de défense, le sens du service et la capacité de résilience. L'École polytechnique associe recherche, enseignement et innovation au meilleur niveau scientifique et technologique. À travers son offre de formation variée, l'X forme des décideurs à forte culture scientifique pluridisciplinaire.

L'École polytechnique est également membre fondateur de l'Institut polytechnique de Paris. L'année 2022 marque le 50<sup>e</sup> anniversaire de l'ouverture du concours du Cycle ingénieur polytechnicien aux femmes. Le bloc défilant est composé de 320 personnes incluant le chef de corps, la garde au drapeau (six élèves), le commandant de la promotion X2021, 12 cadres et 300 élèves.

École spéciale militaire de Saint-Cyr

La devise de l'École spéciale militaire de Saint-Cyr (ESM), « Ils s'instruisent pour vaincre », traduit l'esprit de cette glorieuse école fondée en 1802 par Napoléon, Premier consul.

Grande école d'enseignement supérieur, l'ESM forme des officiers destinés à encadrer et à commander les unités opérationnelles de l'armée de Terre et de la Gendarmerie nationale. Ces futurs officiers reçoivent durant trois ans une formation militaire dense et un enseignement académique pluridisciplinaire de haut niveau. Ainsi, par progressivité et complémentarité de sa formation, le jeune élève officier devient d'abord un soldat, puis un meneur d'hommes et enfin un officier conscient de la complexité du monde et de la singularité de ses responsabilités, capable de décider et d'agir dans l'adversité. À l'issue de leur scolarité, les élèves se voient attribuer un diplôme master 2 et un titre d'ingénieur pour les élèves ayant suivi la filière scientifique. Les officiers élèves de la promotion Capitaine Anjot défilent sous l'autorité du colonel Thomas Riou, commandant le 1<sup>er</sup> bataillon de l'École spéciale militaire de Saint-Cyr.

## École militaire interarmes

Créée en 1961, l'École militaire interarmes (EMIA) constitue l'école du mérite et de la promotion interne, chère à l'armée de Terre.

Unique en Europe, elle offre en deux ans une formation de niveau licence à des officiers issus du corps des sous-officiers et des engagés volontaires de l'armée de Terre. Les élèves officiers de l'EMIA reçoivent une formation militaire et un enseignement académique dont l'esprit est marqué par la référence permanente à la spécificité du métier de soldat et par la prise en compte de la dimension internationale exigée par les engagements militaires de la France. Ces élèves officiers sont destinés à encadrer les unités opérationnelles de l'armée de Terre, puis à assumer des responsabilités croissantes au sein des états-majors. Fidèle à sa devise « Le travail pour loi, l'honneur comme guide », l'école a formé à ce jour plus de 35 000 officiers. Les officiers élèves de la promotion Général Éblé défilent sous l'autorité du lieutenant-colonel Laurent Luisetti, commandant l'École militaire interarmes.

## École militaire des aspirants de Coëtquidan

Créée en 2021, l'École militaire des aspirants de Coëtquidan (EMAC) forme les officiers sous contrat et de réserve de l'armée de Terre. L'EMAC est marquée par la diversité des profils recrutés, tous unis par la même volonté de servir.

Sélectionnés sur titre après une scolarité dans l'enseignement supérieur et ayant pour la majeure partie une expérience professionnelle, les élèves officiers sous contrat suivent une formation essentiellement militaire d'une année. Ils reçoivent également une formation « culture militaire et art de la guerre » éclairant leur engagement et la singularité du métier des armes. Leur scolarité est sanctionnée par l'attribution d'un mastère spécialisé « commandement et leadership ». Ces élèves officiers sont destinés à encadrer les unités opérationnelles de l'armée de Terre, puis à assumer des responsabilités croissantes au sein des états-majors. Les aspirants portent la tenue prestige bleu horizon, rappelant la filiation historique avec les officiers de réserve qui se sont illustrés pendant la Grande Guerre. La promotion Général Bellec défile sous l'autorité du lieutenant-colonel Louis-Marie Levacher, commandant l'École militaire des aspirants de Coëtquidan.

## École nationale des sous-officiers d'active

Créée en 1963 et implantée à Saint-Maixent, l'École nationale des sous-officiers d'active (ENSOA) est la « maison mère » des sous-officiers de l'armée de Terre. La principale mission de l'ENSOA est de former des jeunes de 18 à 30 ans pour en faire les chefs de contact dont l'armée de Terre a besoin, au profit des unités d'active comme de celles de réserve. Pour ce faire :

- la formation générale de 1<sup>er</sup> niveau (FG1), ou formation initiale, a pour but de faire acquérir au futur sous-officier les compétences et l'aptitude pour commander, instruire et éduquer un groupe d'une dizaine d'hommes. Elle dure huit mois pour les engagés volontaires sous-officiers et quatre mois pour les élèves sous-officiers ;
- la formation générale de 2<sup>ème</sup> niveau (FG2), composée d'une période d'enseignement à distance de cinq mois suivie d'un stage de perfectionnement de trois semaines, donne aux sous-officiers plus anciens les connaissances théoriques, les méthodes de réflexion et les outils d'aide à la décision nécessaires pour remplir les fonctions de chef d'une trentaine d'hommes (chef de section).

## Document 4 – Dispositifs éducatifs de la Défense

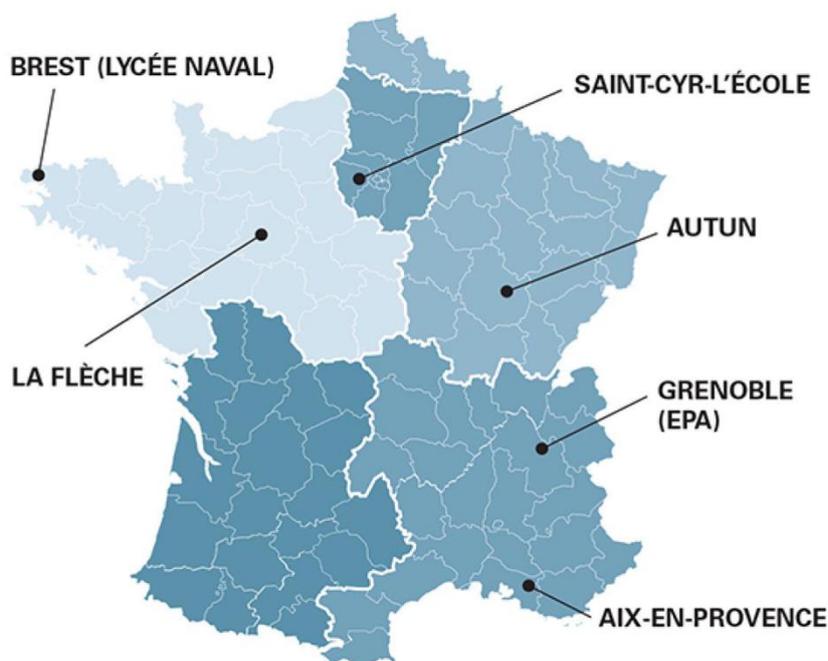
Site internet du ministère des armées

### Les lycées de la défense

Le ministère des Armées accompagne les jeunes en cours d'orientation et de formation afin de favoriser l'égalité de chances, l'accès aux filières d'excellence et contribue à l'ouverture des métiers de la défense aux jeunes de tous horizons.

Le ministère des Armées dispose de six lycées de Défense répartis sur le territoire national : La Flèche, Saint-Cyr-L'École, Autun, Aix-En-Provence, Brest et Grenoble.

Les élèves de ces établissements sont admis au titre de l'aide à la famille (ayant-droit) et de l'aide au recrutement (BTS, classes préparatoires aux concours des grandes écoles de la défense). Par ailleurs, 15% des places en lycée sont réservées à des élèves boursiers. Ces lycées proposent des classes préparatoires à l'enseignement supérieur (CPES). Ces CPES sont accessibles chaque année à 120 jeunes bacheliers, en priorité boursiers, désireux de passer les concours des grandes écoles de la défense et dont le niveau ne permet pas d'intégrer directement une classe préparatoire.



Carte des lycées de la défense - © SGA

### Les Cordées de la réussite et le tutorat

Les cordées de la réussite consistent, pour les élèves-officiers et ingénieurs d'une grande école de la Défense, à parrainer des élèves de la 4<sup>e</sup> à la terminale dans le cadre d'un continuum d'accompagnement du collège à l'enseignement supérieur. Support d'une politique d'égalité des chances, elles visent à faire de l'accompagnement à l'orientation un réel levier pour lutter contre l'autocensure, ouvrir les possibles et susciter l'ambition scolaire.

L'objectif de ce dispositif, qui implique les sept grandes écoles de la Défense, est d'assurer l'accompagnement pédagogique de collégiens et lycéens et de leur donner les clés pour s'engager avec succès dans l'enseignement supérieur. Ce dispositif est notamment destiné aux jeunes inscrits en éducation prioritaire, en zone rurale ou isolée et dont les capacités et le mérite sont reconnus mais dont le contexte familial et social peut brider l'ambition.

Le tutorat crée une relation privilégiée entre parrain et filleul. Outre le parrainage scolaire, de nombreuses activités sportives, scientifiques ou culturelles sont menées au profit des élèves tutorés. En amont des choix d'orientation, ce dispositif leur permet d'élaborer leur projet personnel d'orientation, et ce quel que soit le parcours envisagé : poursuite d'études dans l'enseignement supérieur ou insertion professionnelle.

Le dispositif concerne plus de 4 500 jeunes issus de 100 établissements, qui bénéficient de l'accompagnement de 490 tuteurs des grandes écoles de la Défense.

Les grandes écoles de la Défense participant à ce dispositif sont :

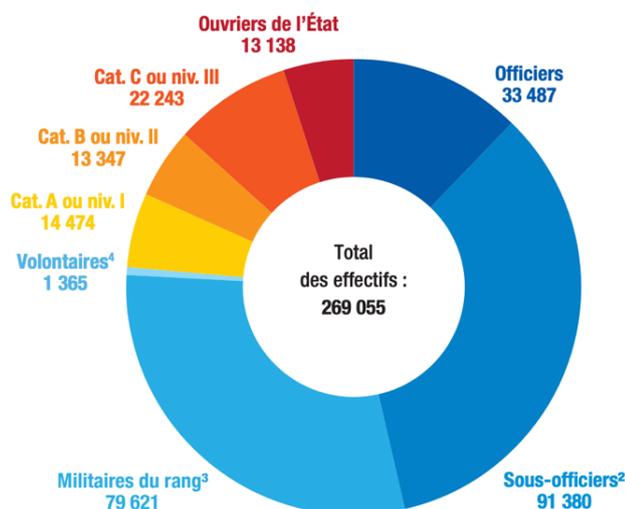
- École Polytechnique ;
- Académie militaire de Saint-Cyr de Coëtquidan ;
- École navale ;
- École de l'air et de l'espace ;
- ISAE-SUPAERO ;
- ENSTA Paris ;
- ENSTA Bretagne.

Pour rappel, les cordées de la réussite sont un dispositif interministériel et partenarial initié en 2008, et l'une des priorités gouvernementales notamment énoncées dans le Plan « 1 jeune-1 solution » et réaffirmée dans le cadre du Plan « Ambition armées-jeunesse 2022 ».

## Document 5 – Répartition des effectifs de la Défense – Les chiffres clés de la Défense 2021 (Extrait)

### 3. Les effectifs du ministère en 2020

#### 3.1 La répartition des effectifs par catégorie de personnel en ETPT<sup>1</sup>



Personnel civil : 23,5 % du total des effectifs.  
Personnel militaire : 76,5 % du total des effectifs.

Source : DRH-MD/Bilan social 2020.  
Champ : ensemble du personnel militaire et civil sous PMEA du ministère des Armées en 2020.  
Uniquement les gendarmes placés sous PMEA du ministère des Armées.

1. Équivalent temps plein travaillé, unité de décompte des effectifs qui prend en compte la période d'activité de l'agent sur l'année et sa quotité de temps travaillé.
2. Appelés officiers marins dans la Marine nationale.
3. Appelés quartiers-maîtres et matelots dans la Marine nationale.
4. Hors volontaires du SMV et du SMA.

#### 3.2 La répartition du personnel militaire par catégorie et par gestionnaire

En ETPT	Officiers	Sous-officiers	Militaires du rang	Volontaires <sup>1</sup>	Total	%
Terre	14 309	38 528	61 491	490	114 818	55,8
Marine	4 689	22 847	7 147	142	34 825	16,9
Air et Espace	6 552	23 332	10 086	225	40 195	19,5
Gendarmerie <sup>2</sup>	210	1 959	0	430	2 599	1,3
SSA	3 160	4 344	0	59	7 563	3,7
SEO	217	331	897	0	1 445	0,7
DGA	1 766	0	0	0	1 766	0,9
SCA	1 868	1	0	19	1 888	0,9
Autres services gestionnaires <sup>3</sup>	716	38	0	0	754	0,3
<b>Total</b>	<b>33 487</b>	<b>91 380</b>	<b>79 621</b>	<b>1 365</b>	<b>205 853</b>	<b>100,0</b>
%	16,3	44,4	38,7	0,6	100,0	

Source : DRH-MD/Bilan social 2020.  
Champ : ensemble du personnel militaire sous PMEA du ministère des Armées en 2020.

1. Hors volontaires du SMV et du SMA.
2. Uniquement les gendarmes placés sous PMEA du ministère des Armées.
3. APM, CGA et SID.

La présente loi de programmation militaire (LPM) confirme et amplifie l'effort de défense engagé par la précédente. Elle traduit la volonté politique du Président de la République, depuis 2017, de mettre un terme à plusieurs décennies de diminution de nos capacités militaires. Elle répond aux enjeux et défis identifiés par la Revue nationale stratégique de novembre 2022. Cette analyse de notre environnement guide nos décisions pour l'avenir de notre outil militaire dans un contexte de ruptures technologiques, de réarmement et de contestation explicite des principes du droit international. Aussi, la présente loi porte l'ambition d'un modèle rénové pour nos armées, au service d'une France souveraine qui défend son autonomie stratégique, puissance d'équilibres et fiable comme partenaire diplomatique et militaire. Véritable projet politique et militaire de transformation, elle s'inscrit en complémentarité de la précédente LPM : après les réparations nécessaires, il faut désormais bâtir l'avenir.

Rigoureux travail d'introspection, ce réexamen approfondi de notre modèle d'armées – armée d'emploi – confirme les grands fondamentaux de notre défense dessinés dans les années 1960 et remis à jour dans les années 1990 : une défense de notre métropole et de nos Outre-mer qui repose sur la dissuasion nucléaire, les forces de souveraineté et les capacités de projection et d'intervention, portée par une armée professionnelle et appuyée sur une base industrielle et technologique de défense (BITD) souveraine.

D'importantes évolutions sont cependant nécessaires pour adapter cet outil militaire à l'évolution des menaces (prévisibles à l'horizon 2035-2040), notamment – mais pas exclusivement – à la lumière du conflit en Ukraine. Sont aussi prises en compte les évolutions et leçons tirées depuis plus de 20 ans de lutte contre le terrorisme en Asie, au Moyen-Orient, en Afrique et en Europe.

Enfin, pour maintenir la supériorité opérationnelle de nos armées, une transformation doit être entreprise pour anticiper les sauts technologiques et les usages associés, notamment dans le domaine du spatial, du cyber, des drones, du quantique ou de l'intelligence artificielle. En cela, cette LPM 2024-2030 est décisive pour l'avenir de nos armées. Elle permet à la France de tenir son rang au sein des nations capables de s'adapter aux défis liés aux champs nouveaux, tout comme à notre BITD, de réussir l'intégration agile de ces évolutions.

## **1. Transformer nos armées pour que la France conserve une supériorité opérationnelle**

### ***1.1. Renforcer la protection de nos territoires face aux menaces actuelles comme futures***

Le cœur de notre souveraineté sera consolidé. Par la dissuasion nucléaire, tout d'abord, qui reste le cœur de notre défense en protégeant la France et les Français contre toute menace d'origine étatique contre ses intérêts vitaux, d'où qu'elle vienne et quelle qu'en soit la forme. Les composantes aériennes, aéronavales et navales de la dissuasion nucléaire seront ainsi modernisées dans une logique de stricte suffisance. Dans le domaine des armes tout d'abord, avec la mise en place de missiles nucléaires aéroportés ASMP-A rénovés et la préparation de la quatrième génération de missiles aéroportés, ainsi que la poursuite des évolutions du missile M51 pour la composante océanique. Dans le domaine des porteurs de ces armes ensuite, avec les travaux sur les prochaines générations d'avions (évolution du Rafale et préparation de l'avion de combat futur « SCAF ») et de sous-marins (SNLE de troisième génération). Les moyens de transmission associés seront également modernisés.

Ensuite, il s'agit d'améliorer notre contribution à la protection du territoire national, et de renforcer celle de nos territoires d'outre-mer, en Indopacifique notamment, où l'accumulation des tensions stratégiques et les stratégies hybrides – sans oublier les effets liés au changement climatique – nous

obligent à revoir notre dispositif. Un effort substantiel sera porté à nos moyens de surveillance et de renseignement sur notre environnement (avions, satellites et drones), d'action (corvettes, hélicoptères, vecteurs terrestres), de réactivité en matière d'intervention (premiers moyens de réaction immédiate locale, capacités de transport tactique et stratégique pour les renforts), de signalement stratégique et de prévention par la densification de nos actions partenariales.

Au-delà, les armées contribueront davantage à la cohésion et à la résilience de la Nation en s'appuyant sur un lien Nation-Armée rénové (SNU, modification de la doctrine d'emploi des réserves et augmentation de ces dernières, organisation du tissu industriel, lien avec les collectivités territoriales, etc.). Enfin, l'articulation et la coordination avec les forces de sécurité intérieure seront encore renforcées, notamment par la mise en place de réserves territoriales (gestion locale de crises, sanitaires ou climatiques). À ce titre, la défense sol-air – sur toutes les couches – soutiendra non seulement notre dissuasion mais participera également à la sécurisation des grands événements (dont les jeux olympiques et paralympiques) et des Outre-mer.

### ***1.2. Réagir de manière décisive en cas d'engagement majeur***

Le deuxième axe de transformation est notre capacité à faire face à un engagement majeur et à des affrontements de haute intensité. Notre réactivité sera garantie par un échelon national d'urgence renforcé et fiabilisé, structuré autour des moyens nécessaires pour une intervention sous faible préavis, même au plus loin. Il s'agit, d'une part, de rehausser le niveau d'exigence de préparation opérationnelle et de disponibilité des matériels (optimisation des stocks de munitions et de lots de maintien en condition opérationnelle), et d'autre part, de définir des stades d'alerte permettant d'adapter le niveau de notre défense à la menace. Cela se traduira par des engagements dont le dimensionnement et la durée pourront être adaptés plus vite, notamment grâce à un renforcement de la mobilité.

Cette capacité à réagir et à tenir dans la durée dépendra notamment de l'agilité de notre BITD et des leviers de « l'économie de guerre », comme la sécurisation des approvisionnements de certaines matières premières ou composants et pièces critiques permettant aux armées de s'appuyer sur des stocks reconstitués. Elle imposera également de concevoir les équipements futurs des armées en trouvant un équilibre entre rusticité et hyper-technologie pour concilier supériorité opérationnelle, délais de production rapide et coût de possession pour l'Etat.

Cette loi de programmation militaire prévoit également d'anticiper certains besoins capacitaires par des innovations de rupture. Plutôt que simplement chercher à « rattraper un retard », les armées et la direction générale de l'armement (DGA) assumeront des paris technologiques pour anticiper la génération future, dès lors que le contexte et les menaces le permettent.

Surtout, pour mener des actions décisives, il sera essentiel d'être en mesure de combiner des effets dans les champs immatériels et physiques (guerre électronique et cyber, notamment par le renforcement des capacités de lutte informatique offensive), avec les capacités à forte valeur ajoutée opérationnelle que cette loi de programmation militaire prévoit de durcir.

### ***1.3. Défendre et agir dans les espaces communs, nouveaux lieux de conflictualité pour maintenir le droit et conserver notre liberté d'action***

Troisièmement, il sera essentiel de maîtriser les nouveaux espaces de conflictualité pour prévenir, détecter, attribuer et contrer les stratégies hybrides, c'est-à-dire volontairement ambiguës, directes ou indirectes, de nature militaire ou non, attribuables ou non, de nos compétiteurs.

Les forces spéciales des trois armées auront un rôle clé dans ce contexte et feront l'objet d'un effort pour renforcer leurs capacités d'actions dans des conflits majeurs déclarés, mais aussi en dessous de ce seuil pour contrer les actions hybrides. Nos capacités de renseignement seront perfectionnées pour mieux identifier, comprendre, analyser et attribuer les activités déstabilisatrices. Nos capacités de surveillance et d'action seront ainsi étendues dans les espaces maritimes, numérique, et exo et haut-atmosphérique. Ainsi, une capacité de maîtrise des fonds marins sera engagée jusqu'à une

profondeur de 6000 m. La montée en puissance de nos capacités spatiales sera également poursuivie en s'appuyant notamment sur le New Space et en développant une capacité d'action dans l'espace.

### **1.4 Une France puissance solidaire et partenaire de souveraineté**

Enfin, nous repenserons et diversifierons nos partenariats stratégiques pour renforcer nos capacités de prévention et d'intervention ainsi que notre aptitude à mener, avec nos alliés, en tant que nation-cadre, une opération d'envergure. La France, pourvoyeuse de sécurité et de souveraineté, souhaite des coopérations mutuellement bénéfiques, au soutien de notre diplomatie de puissance d'équilibres. Elles se déclineront de manière différenciée et adaptée à nos partenaires, en Afrique, en Asie, en Europe ou au sein de l'Alliance atlantique. En lien avec nos partenaires, les relations de défense seront éventuellement révisées et adaptées au prisme des nouvelles ambitions définies en commun.

A cette fin, les moyens terrestres, aériens, maritimes des armées, ainsi que leurs capacités d'action dans les nouveaux champs de conflictualité (cyber, spatial, numérique, fonds marins, etc.) pourront être déployés pour tous les partenaires qui le solliciteraient. S'appuyant sur une expertise française reconnue, nos partenariats se nourriront de capacités accrues de formation sur différentes thématiques. Après une longue période de réduction des places dans ses écoles militaires, la France rompt avec cette tendance et va proposer aux pays partenaires, quel que soit leur continent d'appartenance, d'y inscrire en formation de nombreux cadres officiers comme sous-officiers.

Au Sénégal, en République de Côte d'Ivoire, au Tchad et au Gabon en particulier, mais pour l'ensemble des partenaires du continent le souhaitant, le dispositif militaire français va profondément évoluer pour répondre pleinement et de manière spécifique aux attentes de chaque pays hôte. C'est ainsi que les bases sur lesquelles des forces françaises sont déployées vont évoluer, avec une présence permanente réduite, mais accueillant davantage de renforts ponctuels spécialisés de forces françaises pour répondre aux sollicitations des pays partenaires. Les domaines émergents (drones, cyber, etc.) seront par ailleurs davantage présents dans les actions de formation, de coopération et de préparation opérationnelle. Ces partenariats seront définis en commun et sur-mesure, et comprendront un volet capacitaire en lien avec notre BITD.

## **2. Une armée d'emploi qui renforce sa cohérence et sa réactivité**

### **2.1 Un dispositif de postures et d'engagement renforcés**

L'ambition portée par cette LPM se décline en contrats opérationnels pour les armées, directions et services interarmées dans les six fonctions stratégiques. Ces contrats s'articulent, d'une part, sur une « posture de réactivité » englobant l'ensemble des « postures permanentes », les engagements opérationnels courants et l'échelon national d'urgence renforcé ; d'autre part, en cas d'engagement dans une opération majeure, un complément de forces est mobilisable, constitué de forces en phase de régénération, en entraînement voire en formation.

<b>Posture de réactivité</b>	<b>Posture permanente de dissuasion</b> assurée par la force océanique stratégique (FOST) et les forces aériennes stratégiques (FAS) selon des modalités fixées par le Président de la République. La force aéronavale nucléaire (FANU) y contribue.	
	<b>Posture permanente de protection élargie</b>	Posture permanente de sûreté aérienne, étendue à la lutte anti-drone (LAD) et à la très haute altitude Posture permanente de sauvegarde maritime, étendue aux fonds marins Posture permanente cyber Posture permanente de renseignement stratégique Posture adaptable de protection terrestre (jusqu'à 2 brigades, en complément des forces de sécurité intérieure et civiles)

		<p>Posture dédiée à l'influence et à la lutte informationnelle</p> <p>Posture de protection spatiale</p> <p>Contribution des armées à certaines missions de service public (sauvegarde, secours aux populations, soutien aux autres administrations)</p>	
	<p><b>Échelon national d'urgence renforcé (ENU-R)</b></p> <p>Force interarmées de réaction immédiate</p> <p>En mesure de saisir un point d'entrée, renforcer en urgence un dispositif, réaliser une évacuation de ressortissants</p>	<p>Capacité immédiate et autonome de frappes dans la profondeur, par des moyens aériens et navals</p>	
		<p><b>1<sup>er</sup> module = force de réaction rapide (QRF)</b></p>	<p>Eléments d'action légers dans tous les milieux, associés à leurs moyens de projection</p>
		<p><b>2<sup>e</sup> module = force interarmées de réaction immédiate (FIRI)</b></p>	<p>Forces spéciales (FS) et capacités d'action dans l'étendue des champs de conflictualités (influence, cyber, espace, fonds marins) ;</p> <p>Armée de Terre : 2 groupements tactiques interarmes (GTIA), 1 sous-groupement aérocombat, 1 capacité de commandement de niveau brigade, 1 sous groupement renseignement, 1 plot de défense sol-air avec capacité LAD ;</p> <p>Marine nationale : 1 porte-hélicoptères amphibie (PHA), 1 frégate, 1 bâtiment ravitailleur de forces (BRF), 1 avion de patrouille maritime (PATMAR) ;</p> <p>Armée de l'Air et de l'Espace : 1 état-major C2, 1 système de détection et de commandement aéroporté (AWACS), 10 avions de chasse, 2 avions militaires de transport et de ravitaillement (MRTT), 6 avions de transport tactique, 1 plot de renseignement (ARCHANGE ou avion léger de surveillance et de reconnaissance, ALSR), 1 plot de défense sol-air avec capacité LAD, 1 plot recherche et sauvetage au combat (RESCO).</p>
	<p>Lorsque engagée, la force interarmées de réaction immédiate (FIRI) doit être reconstituée en un mois</p>	<p><b>3<sup>e</sup> module = force interarmées (FIA)</b></p> <p>Complément forces spéciales et capacités d'action dans l'étendue des champs de conflictualités (influence, cyber, espace, fonds marins) ;</p> <p>Armée de Terre : 1 brigade interarmes (BIA) à 4 GTIA dont 2 blindés, 1 groupement d'aérocombat, soutiens et appuis, moyens complémentaires drones et défenses sol-air ;</p> <p>Marine nationale : 1 PHA, 2 frégates, 1 sous-marin nucléaire d'attaque (SNA), 1 force de guerre des mines, 1 PATMAR ;</p> <p>Armée de l'Air et de l'Espace : 6 avions de chasse, 1 MRTT, 2 avions de transport tactique, 1 plot renseignement (ARCHANGE, MALE ou ALSR), 1 plot de défense sol-air avec capacités LAD.</p>	
	<p>Déploiement en intervention sur 4 théâtres (Gestion de crise)</p>	<p>- jusqu'à 1 brigade des forces terrestres, incluant les appuis et les soutiens ;</p> <p>- jusqu'à 3 bases aériennes projetées, accueillant des moyens de combat, de lutte anti-drones et si besoin de défense sol/air, de transport stratégique et de ravitaillement, de transport tactique, des systèmes de drone, et les moyens de soutien associés ;</p> <p>- jusqu'à 1 groupe aéronaval, 1 groupe amphibie à 2 PHA, 1 groupe de guerre des mines et 1 task force adaptée.</p>	
<b>Complément en cas</b>	<p>Apte à 1 opération d'envergure,</p>	<p>1 état-major interarmées stratégique, 1 état-major opératif, 1 groupement de soutien interarmées de théâtre</p>	

<p><b>d'engagement majeur</b></p>	<p>dans un contexte de combats pouvant aller jusqu'à la haute intensité</p> <p>capacité nation-cadre en coalition, incluant l'ENU-R</p>	<p>1 état-major terrestre de niveau corps d'armée, 1 division (avec appuis et soutiens) composée de 2 BIA relevables, 1 brigade d'aérocombat, 1 groupement de forces spéciales terre ;</p> <p>1 commandement de force navale (MCC), 1 porte-avion (PA) et son groupe aérien (GAé) (30 chasseurs et 2 avions de guet aérien), 2 PHA, 8 frégates de 1er rang, 2 SNA, jusqu'à 5 PATMAR, jusqu'à 2 BRF, 1 groupe de guerre des mines, 1 groupe d'actions spéciales navales ;</p> <p>1 commandant interarmées de forces aériennes (JFACC), 1 AWACS, 40 avions de chasse, 8 avions de transport stratégiques et de ravitaillement, 2 plots RESCO, 1 capacité de 15 avions de transport tactique (ATT) avec capacité d'aérolargage, 1 capacité de renseignement de théâtre (1 ARCHANGE + 2 ALSR + 2 systèmes de drones MALE), 2 plots de défense sol-air multicouches avec capacité LAD (protection de la force), jusqu'à 3 bases aériennes projetées (comprenant une capacité LAD et si besoin de défense sol-air) ;</p> <p>1 état-major de composante de forces spéciales (SOCC) composé de 8 groupes et de leurs états-majors tactiques et moyens de transport (avions, hélicoptères, véhicules tactiques protégés), de moyens d'insertion maritime, d'une trame drones (tactiques, ISR), et des soutiens spécifiques associés ;</p> <p>1 composante cyberdéfense reposant sur un commandement centralisé et des capacités métropolitaines couvrant les trois domaines de lutte cyber : LIO, L2I, et une capacité LID déclinée au niveau du théâtre, reposant sur des centres opérationnels de cyberdéfense déployés (SOC de théâtre) et des groupes d'intervention cyber mis en alerte pour des missions préventives et réactives. Ces dispositifs seront complétés au niveau des composantes par des unités spécialisées appartenant aux composantes terrestre, navale, aérienne et spatiale ;</p> <p>+ appui de la composante spatiale en mesure de mettre en œuvre le spectre complet des opérations spatiales militaires comprenant l'établissement d'une situation spatiale partagée, les appuis aux opérations (SATCOM, géolocalisation et aides au positionnement et à la navigation, météorologie spatiale) et les actions couvrant le volet de la défense active et passive des systèmes spatiaux.</p>
-----------------------------------	---	--

## 2.2. Des moyens et les formats mis à hauteur de l'ambition

### 2.2.1. Un modèle d'armée au format humain renforcé, fidèle à notre histoire

Le contexte actuel vient confirmer la pertinence du modèle d'armée professionnelle choisi au milieu de la décennie 1990. Ce modèle sera renforcé pour disposer d'une armée durcie et résiliente, apte à répondre à des situations d'intensité d'engagement diverses et potentiellement simultanées (crise sur le territoire national, en Outre-mer ou engagement majeur). Pour atteindre cet objectif, nos forces armées s'appuieront sur une réserve plus nombreuse et mieux équipée, pleinement intégrée à l'active et polyvalente dans ses missions. Cette ambition s'inscrit par ailleurs en cohérence avec la montée en puissance du service national universel (SNU), qui viendra renforcer le lien Nation-armée et œuvrer pour sa résilience. La mise en œuvre des pivots stratégiques et la déclinaison des nouvelles priorités conduisent à atteindre la cible en effectifs du ministère en 2030 à 290 000 militaires (dont 210 000 militaires d'active et 80 000 réservistes opérationnels) et 65 000 civils. A l'horizon 2035, le renforcement du modèle RH des armées se poursuivra pour atteindre le ratio d'un réserviste opérationnel pour deux militaires d'active.

Pour atteindre cette cible d'effectif, il faudra gagner la bataille des compétences et de la fidélisation. Celle-ci se traduira par une politique RH modernisée : la gestion des carrières, en particulier la diversité des profils et les parcours croisés. Les filières techniques et scientifiques, cruciales pour faire face aux défis technologiques actuels, feront l'objet d'une attention particulière, ainsi que les écoles qui dépendent du ministère des armées. La politique de rémunération veillera à préserver

l'attractivité des carrières et la progression des personnels, selon le degré d'expertise, les qualifications acquises et les responsabilités d'encadrement assumées, bénéficiant à plein du déploiement de la nouvelle politique de rémunération des militaires (NPRM). Au quotidien, les efforts seront poursuivis pour améliorer les conditions de vie sur les emprises militaires et, de manière générale, pour améliorer la prise en compte des familles. Le « Plan Famille II », conçu en associant les collectivités locales, visera prioritairement à mieux compenser les absences et à accompagner les mobilités de nos militaires.

Enfin, l'attention portée aux militaires blessés sera sensiblement améliorée : par une prise en charge unique et cohérente de toutes les blessures, psychiques et physiques ; par la simplification des démarches administratives ; par la juste réparation des préjudices, conformément aux mesures normatives de la présente loi. L'accompagnement médical de nos blessés par le Service de santé des armées (SSA) sera approfondi et d'autres maisons Athos qui visent la réhabilitation psychosociale des militaires blessés psychiques seront bâties pour assurer une couverture territoriale de proximité.

### 2.2.2. Des capacités opérationnelles modernisées

Équipement de nos forces  
[...]

### 2.2.3. Efforts prioritaires pour les armées du futur

La programmation militaire sur la période LPM 2024-2030 décline, outre le maintien au meilleur niveau de notre dissuasion, des priorités sur les domaines suivants :

Innovation : 10 Md€ de besoins programmés sur la période

L'innovation vise – entre autres – à offrir aux armées la maîtrise des nouveaux champs de conflictualité (espace, fonds marins, champ informationnel, cyber) à l'horizon 2030, que ce soit en captant des technologies civiles ou en explorant des nouvelles technologies de rupture. Cette maîtrise s'appuiera sur le développement de démonstrateurs ambitieux, ainsi que sur l'accélération du déploiement de ces innovations dans les armées. Les budgets dédiés à l'innovation renforceront notre souveraineté, mais ne se substitueront pas à l'indispensable mobilisation de notre BITD pour engager, sans tarder, des projets innovants autofinancés pouvant intéresser l'armée française comme nos partenaires à l'export.

Espace : 6 Md€ de besoins programmés sur la période

À l'horizon 2030, nos capacités spatiales d'observation et d'écoute seront renouvelées au sein d'architectures performantes et résilientes. Les moyens de communication seront appuyés par une constellation de connectivité sécurisée et multi-orbites européenne. Nos capacités de surveillance de l'espace exo-atmosphérique (Space Domain Awareness) seront accrues afin de détecter et attribuer un acte suspect ou agressif dans l'espace. Un centre de commandement, de contrôle, de communication et de calcul des opérations spatiales (C4OS) disposera des moyens pour piloter les actions vers, dans, et depuis l'espace. Les technologies différenciantes, renforcées de manière souveraine ou en partenariat, privilégieront la défense active pour protéger nos moyens en orbite basse, le renforcement de la connectivité, le renseignement et le lancement réactif.

Drones et robots : 5 Md€ de besoins programmés sur la période

Une accélération de l'usage des vecteurs télé-opérés et un élargissement du spectre de leurs missions sera engagée (drones aériens, de surface ou sous-marins comme de robots terrestres). Le développement des capacités dronisées adaptées aux différents contextes opérationnels permettra d'accroître les fonctions de détection et d'action à distance. Des systèmes de drones tactiques, aux charges utiles et armements diversifiés amélioreront notre efficacité opérationnelle. Des drones de contact ainsi que des munitions télé-opérées (MTO) apporteront performance,

précision et létalité avec un rapport coût-efficacité favorable. L'ambition portée est de développer une filière française de MTO et à horizon 2030, d'atteindre la capacité de vol en essaims. Le futur système de lutte anti-mine marine renouvellera la capacité de guerre des mines, tandis qu'une meilleure maîtrise des fonds marins permettra de connaître, surveiller et agir jusqu'à 6 000 mètres de profondeur. Enfin, pour réduire l'exposition de nos forces, l'usage de robots terrestres et de systèmes capables de coopérer avec le soldat et son environnement, sous son contrôle, sera par ailleurs développé.

Défense Surface-Air (DSA) : 5 Md€ de besoins programmés sur la période

Le renforcement à court terme de la défense surface-air portera sur la modernisation des systèmes de missiles antiaérien et antimissile, le renouvellement des systèmes d'armes assurant la défense de la basse couche et l'investissement pour la lutte contre les drones. Les capacités modernes de détection et de coordination de l'action interarmées seront développées. L'adaptation aux menaces bénéficiant des nouvelles technologies, notamment hypersoniques, sera initiée en recherchant des coopérations européennes (intercepteur dans les hautes couches de l'atmosphère).

Souveraineté Outre-mer : 13 Md€ de besoins programmés sur la période

Les forces de souveraineté disposeront de capacités de surveillance-anticipation développées qui amélioreront la couverture de nos territoires Outre-mer et de leurs zones économiques exclusives. Les capacités de commandement seront durcies et densifiées de manière ciblée en fonction des enjeux régionaux, et leur résilience sera améliorée (communications, capacité d'influence). Nos forces de souveraineté bénéficieront d'un effort généralisé sur le plan capacitaire (protection, intervention et appuis, infrastructure) et constitueront un premier échelon renforcé immédiatement disponible (présence, protection et action humanitaire) afin de décourager toute tentative de déstabilisation ou de prédation.

Renseignement : 5 Md€ de besoins programmés sur la période

Les défis technologiques actuels imposent des capacités d'exploitation renouvelées et une industrialisation des outils d'investigation numérique. La transformation des services se décline par les projets ambitieux en termes d'infrastructure, de fonctionnement interne et de dispositif de traitement des données de masse. La Direction du renseignement et de la sécurité de la Défense (DRSD) poursuivra le réaménagement de sa direction centrale au Fort de Vanves, et la Direction générale de la Sécurité extérieure (DGSE) concrétisera la réalisation de son nouveau siège moderne au Fort-Neuf de Vincennes. La mutualisation d'outils et de ressources entre services sera également renforcée. Les capacités humaines de recherche technique, de traitement de sources, d'exploitation du renseignement ou d'action nécessitent une ressource de plus en plus qualifiée, soumise à une concurrence exacerbée avec le secteur privé ; aussi, une attention renouvelée sera accordée à son recrutement et à sa fidélisation.

Cyber : 4 Md€ de besoins programmés sur la période

L'ambition première est de poursuivre le développement d'une cyberdéfense de premier plan, robuste et crédible face à nos compétiteurs stratégiques, apte à assurer, dans la durée, la résilience des activités critiques du ministère et l'interopérabilité avec nos alliés. Une augmentation des effectifs et une diversification des modes d'actions permettront de s'adapter aux évolutions technologiques, d'accompagner les entreprises les plus sensibles du secteur de la défense et d'appuyer l'Agence nationale de la sécurité des systèmes d'information (ANSSI) en cas de crise cyber nationale. Enfin, l'effort porte aussi sur la lutte informatique d'influence (L2I) pour valoriser et renforcer la légitimité de nos engagements, et répondre aux attaques de nos adversaires et de nos compétiteurs dans le champ des perceptions. En complément, un pôle d'excellence sera créé pour structurer, autour de l'École polytechnique, des contenus, méthodes et équipes académiques au bénéfice des missions cyber confiées au ministère des armées.

Forces spéciales : 2 Md€ de besoins programmés sur la période

Les forces spéciales, issues des trois armées et du service de santé des armées, verront leur rôle, leur polyvalence, leur réactivité et leurs moyens de renseignement, de projection et d'action renforcés. Les clés de réussite sont la poursuite de la modernisation de leurs équipements ainsi que la livraison de nouvelles capacités comme des avions de transports modernisés, des hélicoptères NH90 spécifiques, des drones plus endurants, une gamme de véhicules renouvelée et des moyens d'action de surface et sous-marine de nouvelle génération.

Munitions : 16 Md€ de besoins programmés sur la période  
[...]

### 2.2.5. Des forces prêtes au combat

La préparation au combat est consubstantielle d'une armée d'emploi. Cette LPM consolide le socle d'entraînement, prérequis indispensable, décliné dans les normes d'activité annuelle suivantes :

Milieu	Type	Cible PAP 2023	Norme visée en 2030
<b>Terrestre</b>	Journées d'activité du combattant terrestre (JACT)	Nouvel indicateur	120
	Heures d'entraînement par équipage de chars et de véhicules blindés	80	100 à 130 selon le type
	Coups tirés par équipage CAESAR à l'entraînement	77	110
<b>Naval</b>	Jours de mer par bâtiment (bâtiment hauturier)	90 (95)	100 (110)
<b>Aéronautique / Armée de Terre</b>	Heures de vol par pilote d'hélicoptère des forces conventionnelles (forces spéciales)	144 (157)	200 (220)
<b>Aéronautique / Marine Nationale</b>	Heures de vol par équipage d'hélicoptère	218	220
	Heures de vol par pilote de chasse de l'aéronavale	188	200
	Heures de vol par équipage de patrouille/surveillance maritime	340	350
<b>Aéronautique / Armée de l'Air et de l'Espace</b>	Heures de vol par pilote de chasse	147	180
	Heures de vol par pilote de transport	189	320
	Heures de vol par pilote d'hélicoptère	181	200

Dans un premier temps, s'appuyant sur les acquis de la dernière loi de programmation militaire 2019-2025, les niveaux d'activité seront stabilisés et la préparation sera renforcée qualitativement en visant des entraînements de « haut de spectre » pour consolider les compétences nécessaires aux engagements de court terme. Le recours à la simulation sera progressivement intégré pour une capitalisation plus rapide des savoir-faire nécessaires à un engagement dans un conflit de haute intensité.

La préparation opérationnelle progressera ensuite quantitativement jusqu'à rejoindre les normes d'activité en 2030, permettant de maintenir les savoir-faire dans le temps, en cohérence avec l'arrivée des nouveaux équipements et de très hautes exigences de polyvalence.

Afin d'atteindre ces objectifs, bénéficiant à plein des efforts de réparation de la précédente LPM, un niveau supérieur de performance du maintien en condition opérationnelle (MCO) de nos matériels sera négocié – à coûts maîtrisés – avec les industriels, conditionné par une consolidation des stocks stratégiques et une gestion améliorée des pièces de rechanges. Le MCO des matériels sera mieux pris en compte dès les premiers stades de la vie d'un programme, pour un raisonnement en coût de possession sur la durée.

[...]

### 3. Une LPM portée par des moyens budgétaires historiques

Cette LPM repose sur une trajectoire de 413 Md€ courants de besoins programmés sur la période 2024-2030, permettant la mise en œuvre de son ambition. Le budget des armées bénéficiera de ressources extra-budgétaires, en particulier issues du SSA ainsi que du retour de l'intégralité du produit des cessions et transferts immobiliers du ministère.

La contribution du ministère à la Facilité européenne de paix (FEP) et les besoins liés au recomplètement des équipements cédés à l'Ukraine ainsi que les aides à l'acquisition de matériels ou de prestations de défense et de sécurité seront financés. Ces financements seront assurés en construction budgétaire ou en gestion, en cohérence avec l'évolution du contexte géopolitique et militaire.

Par ailleurs, si le montant de la provision finançant les opérations extérieures et missions intérieures s'avère insuffisant, les surcoûts nets résiduels feront l'objet d'ouvertures nettes en lois de finances rectificatives en cours de gestion.

Sur la période de la LPM, l'agrégat « équipement » représente 268 Md€ (172 Md€ en 2019-2025) de besoins dont les principaux ensembles sont détaillés ci-dessous :

<b>Besoins programmés</b>	<b>LPM 19-25</b>	<b>LPM 24-30</b>
<b>CP, en Md€</b>		
Entretien programmé du matériel	35	49
Programmes à effet majeur	59	100
Autres opérations d'armement	11	13
Études amont	6,8	7,5

Enfin, parce que c'est une condition de sa réactivité, le ministère, autorisé à atteindre les plafonds d'effectifs définis dans l'article 6 de la présente loi, adaptera de manière continue, dans un contexte marqué par un marché du travail évolutif et plus compétitif, la réalisation des cibles d'effectifs fixées par l'article 6 ainsi que sa politique salariale.

## Document 7 – La place des lycées de la défense dans le panorama de l'enseignement national - Cour des comptes – 2013

### A. Répartition géographique

Six établissements sont répartis sur le territoire national métropolitain avec leur histoire propre, ils relèvent des trois armées :

- Pour l'armée de terre : le Prytanée national militaire de La Flèche, le Saint-Cyr l'école, Aix-en-Provence et Autun.
- Pour la marine nationale : le lycée naval de Brest.
- Pour l'armée de l'air : l'école des pupilles de l'air (EPA) de Monbonnot St Martin, près de Grenoble.

Ils représentent six établissements alors que l'éducation nationale en compte 64 835.

Ces lycées de la défense accueillent aujourd'hui [2013] :

- pour les quatre lycées de l'AT : 3 119 élèves, dont 1025 en classes préparatoires ;
- pour le lycée naval : 343 élèves, dont 135 en classes préparatoires ;
- pour l'EPA : 710 élèves, dont 152 en classes préparatoires.

Soit environ 4 172 élèves de tous niveaux, dont 2 860 qui se fondent dans environ 5 400 000 élèves du second degré et 1 312 sur 81 000 étudiants des classes préparatoires en France.

Ils emploient environ 400 enseignants pour plus de 480 000 enseignants exerçant dans le secteur public et le secteur privé.

### B. Histoire

A chacun des six lycées militaires correspond une histoire remontant à l'Ancien régime ou au XX<sup>ème</sup> siècle en lien avec de grands événements civils ou militaires. Hormis ces racines inscrites dans leur culture, l'éducation militaire et la vocation sociale constituent le tronc commun aux six établissements. Ces éléments expliquent leur spécificité dans le monde de l'enseignement.

#### *Le Prytanée national militaire de La Flèche*

Le Prytanée, dans l'Athènes du siècle de Périclès, abritait les prytanes, magistrats suprêmes de la cité grecque. Ce nom fut repris au XIX<sup>e</sup> siècle pour désigner l'établissement. Le Prytanée est l'un de ces lieux où s'entretient comme un « feu sacré » un ensemble de traditions intellectuelles, éducatives et morales.

Créé en 1603 sous le règne d'Henri IV, le collège ouvre ses portes en 1604 pour accueillir 24 fils d'officiers de la maison du roi. Confié aux Jésuites qui seront expulsés à deux reprises, il devient rapidement un établissement de renommée, puisque, dès 1625, il comptera 1500 élèves ! René Descartes louera le collège de La Flèche dans le "Discours de la méthode" en ces termes : « j'étais en l'une des plus célèbres écoles de l'Europe ». Un des premiers élèves, René Descartes, qui séjourna à La Flèche de 1607 à 1615, a retracé notamment dans la première partie du Discours de la méthode l'histoire de l'enseignement qu'il y reçut.

Sous Louis XV, dans le sillage de la réorganisation de l'armée royale après la guerre de Sept ans, il devient le collège des cadets ouvert aux gentilshommes élèves du roi. Il adopte alors une véritable vocation militaire. Sous Louis XVI, les cadets au nombre de 1200 seront répartis dans 12 écoles disséminées sur le royaume. Le collège de La Flèche abrite alors presque 500 élèves. Avec la Révolution, il subit le sort de toutes les écoles militaires et sera fermé. Napoléon I<sup>er</sup> décidera le transfert du Prytanée de St Cyr dans les locaux de La Flèche en 1807.

Malgré les vicissitudes des guerres, qui l'obligèrent en particulier à se replier en 1940 sur Valence et Briançon, le Prytanée de La Flèche continue à offrir à ses élèves une instruction et une éducation qui les préparent spécifiquement à la carrière militaire et leur permettent ainsi de présenter dans les meilleures conditions possibles les concours d'entrée aux grandes écoles d'officiers.

Il accueille aujourd'hui 780 élèves et étudiants sur deux structures séparées : Henri IV, pour les classes préparatoires et Gallieni, pour les classes de secondaires.

### *Le lycée militaire d'Autun*

Ce lycée est installé dans les murs d'un ancien séminaire fondé en 1675 par l'évêque d'Autun et dont les séminaristes ont été chassés en 1885 par décision gouvernementale. La loi du 19 juillet 1885 avait en effet prescrit la création de cinq écoles militaires préparatoires afin d'instruire et éduquer les enfants de troupe qui étaient essentiellement formés pour être dirigés vers une carrière militaire. A partir de 1921, l'école perd sa spécialité d'école de cavalerie pour dispenser un enseignement général militaire. En 1924 elle opte définitivement pour l'enseignement secondaire et la préparation aux concours d'admission des écoles de sous-officiers et officiers.

Le 16 juin 1940 l'école doit quitter Autun et vivre une longue errance. Elle retrouvera le site d'Autun à l'issue de la seconde guerre mondiale et ouvrira de nouvelles classes. En 1951, elle crée la "Corniche Mac-Mahon" assurant la préparation au concours de l'ESM de St Cyr Coëtquidan. Il devient lycée militaire en 1983.

Il accueille, chaque année plus de 740 jeunes gens, garçons et filles d'origine et d'horizons différents.

### *Le lycée militaire de St Cyr*

Le lycée militaire de Saint-Cyr est installé sur un site historique dans un parc de quarante hectares de verdure. Il est l'héritier de la Maison royale de Saint-Louis. Celle-ci fut construite par Mansart en 1686 sur l'initiative de Mme de Maintenon pour "pourvoir à l'éducation des filles dont les pères étant morts dans le service ou étant épuisés par les dépenses qu'ils y ont faites, se retrouveraient hors d'état de les élever". Plus de 3.000 Demoiselles de Saint-Cyr furent éduquées dans cette maison de 1686 à 1793.

L'établissement devient bien national sous la Révolution ; il est transformé en hôpital militaire. Le Consulat lui redonne sa vocation première en y accueillant une division du Prytanée français avec pour mission d'instruire et d'élever gracieusement les enfants des militaires morts sur le champ de bataille. Il deviendra le seul Prytanée militaire de France à l'initiative de Napoléon Ier qui le déplacera à La Flèche en lui substituant l'ESM à Saint Cyr.

Subissant les bouleversements politiques du XIXème siècle et de la seconde guerre mondiale, l'ESM se fixera dans la lande bretonne à Coëtquidan et le collège militaire ouvrira à nouveau ses portes à St Cyr, en 1966, à l'initiative du Général de Gaulle.

Aujourd'hui 770 élèves, garçons et filles, y suivent leur scolarité du 2nd cycle aux classes préparatoires.

### *Le lycée d'Aix en Provence*

Etablissement qui a hérité de l'école d'Epinal créée en 1934, le lycée d'Aix en Provence a connu les vicissitudes de la 2<sup>e</sup> guerre mondiale période pendant laquelle il été transféré en divers lieux pour s'installer à Aix en 1946. Il s'ouvre aux élèves en 1947 avec des moyens précaires.

Le niveau des études a progressivement évolué jusqu'en 1974, passant du brevet d'enseignement primaire supérieur à la classe préparatoire à l'EMS de St Cyr Coëtquidan. Il devient "Lycée militaire" en 1982 et voit sa mission définie sur les deux axes : aide aux familles et aide au recrutement à l'équivalent des autres lycées de la défense.

Il accueille les jeunes filles en 1984. Plus de 800 élèves y reçoivent un enseignement.

### *L'Ecole des Pupilles de l'Air*

Le 12 juin 1939, le Ministre de l'Air propose la création d'une école enfantine de l'air et d'une école des pupilles de l'air dont le but essentiel serait de donner aux élèves une éducation et une instruction militaire générale qui leur permettent de participer dans les meilleures conditions au recrutement des cadres de l'armée de l'air. Ce généreux projet est mis en sommeil durant les années 1939 et 1940 en raison des tragiques événements qui s'abattent sur la France.

L'idée est reprise par le général Bergeret, Secrétaire d'Etat à l'aviation. Pour alléger les charges des familles dont le chef a disparu au service de l'aviation, il crée par arrêté du 11 août 1941, l'Ecole des pupilles de l'air, qui prendra à sa charge l'instruction et l'éducation morale des orphelins. La rentrée scolaire est fixée au 1er octobre, la recherche d'un site, obligatoirement situé en zone libre et permettant d'accueillir la nouvelle école s'effectue immédiatement. Grenoble est finalement choisie pour son accès facile, sa grande université et sa situation privilégiée. L'armée y fait l'acquisition de l'ancienne Clinique Générale du Dauphiné depuis peu désaffectée. Une soixantaine de jeunes garçons orphelins, forment le 15 octobre 1941 la première promotion. En 1942 l'aide à la famille est élargie aux familles très nombreuses. Parallèlement est créé un cycle d'enseignement technique, qui fonctionnera jusqu'en 1981.

Les sections préparatoires au concours de l'école de l'air sont créées en 1947 et en 1948 les premiers élèves sont admis à Salon de Provence. En 1986, L'Ecole quitte Grenoble et s'installe sur la commune de Montbonnot Saint Martin, située sur la rive droite de l'Isère à 10 km de Grenoble. En 1995 l'institution des jeunes filles de la maison des ailes située à Echouboulains en région parisienne est transférée sur le site de Montbonnot.

L'établissement compte aujourd'hui 710 élèves tous niveaux confondus.

### *Le lycée naval*

Créé en 1965, le lycée naval est intégré dans le centre d'instruction naval (CIN) de Brest lui-même créé la même année. Il occupe les locaux de l'ancienne Ecole navale inaugurée le 30 mai 1936 par Monsieur Albert Le Brun, Président de la République.

Cinq promotions d'élèves officiers de marine s'y sont succédées avant l'installation des militaires allemands en juin 1940. Détruite en grande partie lors des bombardements alliés de 1943 et 1944, l'école a été reconstruite à partir de 1947 et a accueilli les élèves des Ecoles Préparatoires du Pont. Quant à l'Ecole navale, elle a été transférée après la guerre dans des locaux provisoires de la base d'aéronautique navale de Lanvéoc, en presqu'île de Crozon avant de s'y installer définitivement en 1965.

Le lycée naval est ainsi intégré à une structure de gouvernance plus vaste où la direction générale, le pilotage et l'exécution des tâches de fonctionnement sont mutualisés au sein d'une entité unique : le centre d'instruction naval. Le CIN regroupe quatre établissements : l'école de maistrance qui forme une partie des futurs officiers marinières de la Marine nationale, l'école des mousses, le centre de ressources linguistiques de la marine et le lycée naval.

Le lycée naval dispose d'un effectif de 350 élèves et étudiants, répartis en 14 classes.

\*

Les lycées de la défense représentent une part infime de l'enseignement du second degré et classes préparatoires en France. Six sur presque soixante-cinq mille établissements similaires en France – ils présentent une spécificité dans le paysage de l'enseignement en France. Ils la puisent dans leur histoire respective dont on retiendra surtout la vocation sociale attribuée très tôt à chacun des établissements dans le milieu militaire. Des particularités les distinguent liées notamment au positionnement géographique et à l'offre de formation.

## **A. Fondement réglementaire**

Les lycées de la défense militaires ne sont pas des établissements publics dotés de la personnalité morale. Unités des armées, ce sont des structures d'enseignement général et d'éducation dont l'existence et le fonctionnement se fondent sur des textes réglementaires. Les principaux sont le code de l'éducation, le décret n° 2006-246 du 1<sup>er</sup> mars 2006, l'arrêté du ministre de la défense du 21 mars 2006 modifié relatif à l'organisation et au fonctionnement des lycées de la défense, les instructions et les circulaires de chaque armée fixant les conditions d'admission et le régime de la scolarité dans les lycées militaires.

Ces textes régissent la création et le fonctionnement des établissements : nombre de lycées, attribution, organisations internes, modalités d'admission et scolarité, droits et obligation des élèves, frais de trousseau et de pension...

## **B. Les établissements et leurs tutelles**

La liste des lycées de la défense est limitativement fixée par l'arrêté ministériel du 21 mars 2006. L'arrêté indique qu'ils sont placés sous la tutelle des DRH et du chef d'état-major de chaque armée dont ils relèvent.

### **1. La tutelle de la Défense**

#### **a. La Direction des Ressources Humaines de l'Armée de Terre (DRHAT)**

La DRHAT, avec sa Sous-Direction de la Formation (SDF), est un pivot de l'harmonisation des lycées militaires ; elle compte environ 950 personnes dont 130 à la SDF.

La Sous-direction de la Formation, au sein de laquelle le Bureau des formations spécifiques (BFS) comporte une section dédiée, a la responsabilité de la tutelle des quatre lycées militaires de l'armée de terre. Elle est responsable de la formation et de l'instruction collective du personnel militaire de l'armée de terre (active et réserve).

Elle a également la responsabilité de présenter les dossiers :

- à la Direction des Ressources Humaines du Ministère de la Défense (DRH – MD) pour les dossiers d'admission « à titre exceptionnel » dans les classes du secondaire dans la limite de 5% des élèves admis ;
- à l'état-major des armées (EMA) pour les dossiers d'admission des élèves étrangers dans la limite de 3% des élèves admis.

Sa mission est triple :

- La SDF participe à l'élaboration de la politique de formation dans des domaines touchant l'ensemble des activités de l'armée de terre.
- Elle est chargée de la mise en œuvre de la politique de formation, au travers des 19 organismes qui dépendent d'elle, parmi lesquels les 4 lycées de la défense.
- La SDF assume une mission budgétaire nationale pour les organismes de formation (ODF) dans le seul domaine du cœur de métier.

La DRHAT assure aussi une coordination et un échange de bonnes pratiques entre tous les lycées de la défense. S'agissant du recrutement des élèves en lycée de défense pour l'accès aux classes de l'enseignement secondaire, l'inscription des candidats est centralisée par la DRHAT.

Le système d'évaluation du niveau des élèves par contrôle de connaissance a été mis en place sous pilotage de la DRHAT. Il existe une mutualisation des corrections assurée par les enseignants de l'ensemble des lycées de défense.

La DRH-AT organise, chaque année, une réunion de tous les responsables des lycées de défense, commandants, proviseurs, représentants des professeurs et inspecteurs généraux de l'Éducation nationale. Ils abordent les grandes réformes de l'éducation nationale, les problèmes rencontrés et y apportent des réponses concertées. Semestriellement, les chefs d'établissement et proviseurs se retrouvent pour une réunion « d'échange de bonnes pratiques » à la DRHAT.

La DRHAT est le point de contact établi avec le ministère de l'éducation nationale pour les lycées de défense et assure la veille réglementaire. Elle dispose à cet effet d'un conseiller éducation nationale. Une harmonisation de la réglementation existe également dans le domaine de la gestion financière, pilotée par le service du commissariat des armées (SCA).

On constate que la DRHAT assure déjà une fonction de pilote et d'harmonisation au sein des six lycées militaires. Si on comprend que les lycées de la défense soient culturellement attachés à leur armée, que certains établissements aient une vocation sociale plus affirmée que d'autres, une réelle synergie sous l'égide de la DRHAT devrait être considérée afin d'optimiser la gestion des six établissements.

b. La Direction du personnel militaire de la marine (DPMM)

Le lycée naval relève du MDAC au travers du centre d'instruction navale et la DPMM qui compte 450 personnes ; la tutelle est exercée par le bureau formation (PM/FORM) de la DPMM qui est composé de 258 personnes.

c. La Direction des ressources humaines de l'armée de l'air (DRHAA)

L'école des pupilles de l'air, comme lycée de défense, est soumis aux prescriptions de l'arrêté de 2006, comme base aérienne, aux textes régissant l'organisation de l'armée de l'air.

Le directeur des ressources humaines de l'armée de l'air (DRHAA) exerce la tutelle de l'Ecole et des principales unités rattachées. Les services comptent 500 personnes.

d. La Direction des ressources humaines du ministère de la défense (DRHMD)

La DRH-MD réunit, une fois par an, les représentants des trois armées (DRHAT, DPMM et DRHAA), responsables d'un lycée de défense, ainsi que des représentants de la sous-direction des actions sociales afin d'examiner les dossiers déposés au titre des admissions à titre exceptionnel.

## **2. La tutelle du ministère de l'Éducation nationale (EN). Une situation née à la suite de la fin de la conscription.**

La situation actuelle est consécutive la loi du 28 octobre 1997 portant réforme du service national qui a contraint les lycées militaires à recruter différemment leurs enseignants. Auparavant, les professeurs étaient des sursitaires certifiés ou agrégés qui effectuaient ainsi leur service militaire. A partir de 1997, ils sont détachés de l'Éducation nationale.

En 2012, on compte 715 personnes de l'EN détachées à la Défense (Lycées, écoles diverses, professeurs, CPE, personnels de direction etc.). Ce corps de détachés s'est organisé en association.

L'organisation d'une interface avec l'EN devenue nécessaire. Un service spécifique est chargé de la gestion des enseignants détachés tant à la défense qu'aux affaires étrangères, il s'agit d'un "rectorat fictif" : la 29ème base (DGRH B2-4), sans recteur. Les enseignants détachés dépendent de l'inspection générale de l'Éducation nationale (IGEN) parce que les établissements militaires ne sont pas rattachés à la gouvernance académique. Ainsi, le professeur détaché a pour seul supérieur hiérarchique le proviseur ; au-delà de l'établissement il n'en a aucun.

Par ailleurs, le métier de proviseur à l'EN a évolué avec l'émergence de l'établissement public local d'enseignement (EPL) à partir de 1982, contrairement au métier de proviseur à la Défense. Les proviseurs "historiques", tous en fin de carrière, ont changé dans les années 2007-2008.

Ils ont été remplacés par des proviseurs plus jeunes dont il faut prévoir les réintégrations dans de bonnes conditions. Dans les années 2000, des enseignants détachés se sont manifestés auprès de l'IGEN aux fins d'inspections, de mutations, de réintégration, de questions diverses sur les programmes, les réformes.

Deux inspecteurs généraux sont alors missionnés par le doyen de l'inspection générale pour assurer le lien entre les deux ministères : un IGEN, interlocuteur des proviseurs, et un IGEN, correspondant avec les établissements d'enseignement de la Défense.

Cette nouvelle organisation, interface entre l'EN et les enseignants détachés, s'est efforcée de répondre aux besoins : organisations des mouvements, des inspections nécessaires au suivi des carrières et à l'avancement, de séminaire d'accueil des détachés, de la journée annuelle de rencontre entre l'IGEN et les établissements militaires ; lien entre les deux cultures en particulier sur les questions disciplinaires (rapport à la tradition).

Les échanges entre l'EN et la SDFE de la DRHAT se font par un dialogue quasi permanent entre une chargée de mission EN (détachée auprès de la SDFE) et l'IGEN référente des lycées militaires. Cette dernière maintient régulièrement le lien entre l'EN, la 29ème base et les directeurs de bureau en charge du personnel civil à la DRHMD.

Enfin, un correspondant défense a été désigné au sein de chaque rectorat.

Le lycée est centre d'examen pour le baccalauréat. Les élèves sont formés selon les programmes et évalués selon les règles applicables aux élèves des établissements publics (note de vie scolaire, contrôle en cours de formation...). Les professeurs peuvent être membres des commissions d'examen et bénéficient des actions de formation continue.

### **3. Les effets induits par les grandes réformes d'Etat**

A la suite de la RGPP en 2007 et du Livre blanc sur la défense et la sécurité nationale de 2008, et sur les préconisations du CGA, un plan de rationalisation des dispositifs de formation des trois armées a été lancé sur cinq ans de 2010 à 2015 (cf le plan Air 2010 dans l'armée de l'air). Il s'appuie pour l'essentiel sur la réduction des effectifs, la mutualisation interarmées des centres de formation et la définition d'une politique de formation au niveau ministériel.

Dans une logique de mutualisation et de réduction des dépenses publiques, un comité de coordination de la formation (CCF) a été constitué. Placé sous la présidence du CEMA (EMA/SCRH) il a pour rôle de coordonner les travaux sur la mutualisation des formations, fixer les grandes orientations et piloter les principaux chantiers en cours... Cependant le CCF n'intervient que dans le domaine des spécialités "métiers" de la défense, sans interférer sur l'enseignement dispensé par les lycées de la défense.

Selon les différents DRH des trois armées, la professionnalisation, la RGPP et le Livre Blanc n'ont pas touché directement les élèves en termes d'accès. Les impacts sur les lycées de la défense sont surtout ressentis sur les chaînes de soutien et la réduction des effectifs.

Seule la réforme des classes de lycées propre à l'EN (classes de seconde en 2010-11, de première en 2011-12 et de terminale en 2012-13) a eu un impact sur la formation au sein des lycées militaires. L'évolution des programmes a suscité deux difficultés : mise à niveau du matériel pédagogique (l'augmentation du besoin en ordinateurs) ; revoir les épreuves des concours d'accès aux grandes écoles militaires afin d'être en phase avec l'évolution des enseignements.

\*

Ainsi, Les lycées de la défense relèvent de trois armées distinctes et de leur DRH respective, ils fondent leur organisation et leurs missions sur les mêmes textes réglementaires.

Tous les enseignants détachés de l'EN dépendent d'un rectorat spécifique. L'IGEN assure l'interface nécessaire à la gestion des carrières des enseignants détachés à la défense.

Les deux tutelles jouent un rôle essentiel au sein des lycées de la défense, assurant l'une l'encadrement des internats et les soutiens "métiers" (matériels pédagogiques, masses salariales) l'autre la formation pure sur la base du programme de l'EN et de l'origine des enseignants recrutés.

Les réformes d'Etat, professionnalisation, RGPP et Livre blanc n'ont pas eu d'effets directs sur l'accès et la formation des élèves. La DRHAT joue un rôle majeur en termes de coordination, d'échanges de pratique à mutualiser et d'harmonisation des budgets coeurs de métier et de la réglementation entre les six lycées de la défense. On observe que la DRHAT apporte un soutien technique au lycée naval et un certain nombre de tâches au profit de l'ensemble des lycées de défense, qu'elle organise une réunion annuelle de tous les responsables des lycées de défense et rassemble les chefs de corps et les proviseurs, chaque semestre, pour un « échange de bonnes pratiques ».

Si on comprend que les lycées de la défense soient culturellement attachés à leur armée, que certains établissements aient une vocation sociale plus affirmée que d'autres, une réelle synergie sous l'égide de la DRHAT devrait être considérée afin de mieux harmoniser la gestion des six établissements ?

## Document 9 – Parcoursup : vous postulez en préparation aux grandes écoles au Lycée Militaire de Saint-Cyr l'École, quelles conditions ?

### ATTENDUS NATIONAUX

S'intéresser aux domaines des mathématiques et des sciences ainsi qu'aux démarches associées (analyse, modélisation, résolution de problème, expérimentation et communication).

Disposer de compétences dans les disciplines scientifiques. Ces compétences peuvent être attestées notamment par les résultats obtenus en première et au cours de l'année de terminale en mathématiques, physique-chimie et, le cas échéant, en sciences de l'ingénieur ou en informatique.

Posséder des aptitudes à un travail approfondi et des capacités d'organisation.

Disposer de compétences de réflexion, d'argumentation et d'expression, écrites et orales, attestées par les résultats dans les classes de première et de terminale.

### ATTENDUS LOCAUX

Vous postulez pour une admission en lycée militaire, et en l'occurrence au lycée militaire de Saint-Cyr. Vous devez donc satisfaire aux conditions médicales d'aptitude requises pour l'admission dans les écoles militaires de votre choix.

Dès que vous aurez reçu une proposition d'admission ou que vous serez en liste d'attente sur un ou plusieurs de vos vœux pour une formation en lycée militaire, prenez rendez-vous au plus tôt avec un médecin militaire pour effectuer votre visite médicale d'aptitude. La liste des antennes médicales militaires est consultable sur <https://rh-terre.defense.gouv.fr/formation/lyceesmilitaires/etudier/inscriptions-en-lycee-militaire-formations-post-bac>.

Le certificat médical d'aptitude à l'admission en lycée militaire au titre de l'aide au recrutement remis par le médecin militaire est une condition sine qua non pour votre admission. Ce certificat médico-administratif d'aptitude initiale 620-4\*/12 doit être transmis dans les meilleurs délais au(x) lycée(s) choisi(s), et dans tous les cas avant le 5 juillet dernier délai.

[...]

Vous pouvez dès maintenant prendre connaissance des principales causes d'inaptitude à l'admission sur le site internet <https://rh-terre.defense.gouv.fr/formation/lyceesmilitaires/etudier/inscriptions-en-lycee-militaire-formations-post-bac>.

Vous y trouverez également la liste et les coordonnées des antennes médicales des Armées métropolitaines, ultramarines et à l'étranger.

### CONTENU ET ORGANISATION DES ENSEIGNEMENTS POUR LA FORMATION

Concours d'officiers préparés : ESM de Saint-Cyr, Ecole Navale, Ecole de l'Air, ENSTA Bretagne, ENSIM. Programme : celui des CPGE MPSI (MP, PSI en 2<sup>ème</sup> année) plus une P.M.S.

L'internat est obligatoire.

Vous devez satisfaire aux conditions d'aptitude médicale requises pour l'admission dans les écoles militaires de votre choix.

Dès connaissance de votre proposition d'admission ou dans son attente, prenez rendez-vous avec un médecin militaire (liste consultable sur <https://rh-terre.defense.gouv.fr>). L'original du certificat médical 620-4\*/12 sera exigé à l'incorporation pour être admis. La connaissance de votre aptitude médicale conditionne la procédure d'admission Parcoursup en lycée militaire. Les principales causes d'inaptitude à l'admission sont consultables sur <https://rh-terre.defense.gouv.fr/formation/lyceesmilitaires/etudier/inscriptions-en-lycee-militaire-formations-post-bac>

Vous devez suivre la procédure de "la circulaire d'admission 2022-2023" disponible depuis le même lien.

Journées portes ouvertes les 20 janvier 2023 après-midi et 21 janvier 2023 toute la journée. Inscription obligatoire sur <https://rh-terre.defense.gouv.fr/formation/item/1197-journees-d-information-2023>

## **CRITÈRES GÉNÉRAUX D'EXAMEN DU DOSSIER**

- les 3 bulletins de première,
- les 2 premiers bulletins de terminale,
- les notes des épreuves anticipées de français,
- le contenu du "projet de formation motivé" du candidat,
- l'aptitude médicale.

## UN PILOTAGE BICEPHALE : MILITAIRE ET CIVIL

### **1. Le commandant, s'appuyant sur des conseils, assure la direction effective des lycées**

#### a. Le commandant

Les lycées de la défense sont commandés par des officiers supérieurs en activité qui exercent leur autorité sur l'ensemble de l'établissement. On trouve un colonel ou un capitaine de vaisseau à la tête de chaque lycée. Il est responsable devant le ministre de la défense de la bonne marche de son établissement, de son organisation et son intendance. Son autorité sur le personnel technique est limitée depuis la mise en place des bases de défense. Il commande à l'ensemble des cadres militaires responsables des cycles d'études : officiers, directeur des études et commandants de compagnies, des cadres militaires de contacts (sous-officiers) et assistants d'éducation ou surveillant des lycées de la défense (civils).

Pour les questions relatives à l'enseignement, le commandant travaille en étroite collaboration avec le proviseur, membre du corps des personnels de direction d'établissement d'enseignement.

Le commandant est investi d'un pouvoir disciplinaire. Il peut prononcer directement les mesures de prévention, de réparation et d'accompagnement prévues par le règlement intérieur ainsi que certaines sanctions allant jusqu'à l'exclusion temporaire de huit jours au plus. Il saisit le conseil de discipline lorsque le comportement de l'élève lui semble justifier une sanction plus lourde. En cas de nécessité, le chef d'établissement peut, à titre conservatoire, interdire l'accès de l'établissement à un élève. Il dispose de trois conseils réglementaires pour l'assister dans sa fonction : le conseil intérieur, le conseil de classe, à raison d'un par classe, et le conseil de discipline.

Il prononce les décisions proposées par ces conseils, comme autorité d'exécution de celles-ci.

#### b. Les conseils réglementaires

##### *Le conseil intérieur*

Présidé par le commandant du lycée, il comprend des membres de la direction et de l'administration du lycée ; des membres élus du personnel enseignant et du personnel ouvrier et employé ; des membres élus parmi le personnel militaire de l'établissement ; des élèves délégués de cycle ; des délégués de parents d'élèves.

Convoqué à l'initiative du commandant qui en fixe l'ordre du jour sur proposition du proviseur, il est consulté pour l'élaboration de toute mesure de fonctionnement interne de l'établissement.

##### *Le conseil de classe*

Le conseil de classe comprend des membres de la direction, les professeurs et l'encadrement militaire de la classe concernée, deux délégués de classe et deux représentants de parents d'élèves désignés par le commandant du lycée. Il propose des mesures scolaires et périscolaires susceptibles d'améliorer les résultats de la classe et prend les décisions relatives à la scolarité de chaque élève. Il a été constaté durant les visites opérées sur place, que le commandant participe effectivement aux réunions du conseil de classe ; il y rencontre régulièrement les enseignants et y trouve une bonne connaissance des élèves et de leur parcours.

## *Le conseil de discipline*

### Composition

Le conseil de discipline est composé de sept membres avec voix délibérative : le commandant du lycée ou son représentant, président, le proviseur ou son adjoint, un officier d'encadrement (membres de droit), un conseiller principal d'éducation, un professeur et deux cadres de l'établissement (membres désignés par le commandant du lycée). Il comprend également, avec voix consultative : deux délégués d'élèves élus et deux représentants de parents d'élèves désignés par le commandant.

Le conseil de discipline a un rôle consultatif. Il a pour compétence de proposer au commandant les sanctions qu'il peut prononcer directement, ainsi que l'exclusion temporaire d'une durée supérieure à huit jours et inférieure à quinze jours et à l'autorité de tutelle du lycée l'exclusion définitive. Il est convoqué par le commandant du lycée.

Selon l'inspection générale de l'EN, le commandant du lycée n'hésiterait pas à user de conviction envers les parents d'un élève indiscipliné afin de le faire quitter l'établissement avant poursuites disciplinaires.

### Procédure

L'élève est informé, par lettre recommandée, des faits reprochés par le commandant du lycée et de la possibilité de se faire assister par le défenseur de son choix ou, à défaut, désigné par le commandant, de recevoir communication de toute pièce se rapportant à l'affaire, de produire des observations et être entendu, à sa demande, par le commandant. Les personnes responsables de l'élève mineur disposent des mêmes droits.

Le conseil instruit l'affaire et délibère secrètement. La décision motivée d'exclusion définitive, arrêtée par l'autorité de tutelle après proposition du conseil de discipline, est notifiée, par lettre recommandée avec avis de réception, à l'élève majeur ou aux représentants légaux de l'élève si celui-ci est mineur.

Toute décision d'exclusion définitive est susceptible d'appel auprès du chef d'état-major de l'armée dont relève le lycée où l'intéressé est scolarisé. La décision finale appartient, dans la majorité des cas au général commandant les écoles de l'armée de laquelle relève le lycée de la défense. C'est ainsi que lui seul a pu décider de la fermeture de la filière lettres du PNM en raison des faits qui s'y sont déroulés en 2011 ou de la mutation d'un élève de CPGE à Autun pour un incident survenu au lycée de St Cyr.

\*

Ainsi, le commandant du lycée est responsable devant le ministre de la défense de la bonne marche de son établissement. Il a autorité sur les cadres de contact et assistants d'éducation directement en lien avec les élèves dans les temps non ouvrés.

Le commandant est assisté par un proviseur avec lequel il est en lien étroit concernant les questions relatives à l'enseignement et à l'équipe pédagogique.

Il dispose, pour l'assister dans sa tâche de trois conseils : le conseil intérieur, le conseil de classe et le conseil de discipline et de formations spécifiques. Il prononce les décisions proposées par ces conseils. Il est investi d'un pouvoir disciplinaire.

La procédure disciplinaire qui peut aboutir à la sanction d'exclusion définitive décidée par l'autorité de tutelle après délibération collégiale et secrète du conseil d'école, obéit au principe de la contradiction et semble garantir pleinement les droits de la défense et est sujette à recours.

Cependant le chef de corps commandant le lycée usera de conviction envers les parents d'un élève indiscipliné afin de la faire quitter l'établissement avant poursuites disciplinaires. Par ailleurs, la décision appartient en dernier lieu au général commandant les écoles qui n'hésite pas à exercer pleinement cette prérogative.

Il est essentiel que l'évolution entreprise au sein des lycées de la défense pour lutter contre les traditions aboutisse à éradiquer toutes formes de bizutage ou de discrimination.

## **2. Le proviseur pilote la formation dans un domaine réservé en lien avec l'éducation nationale**

Le proviseur au sein d'un lycée de la défense ne gère que ses équipes pédagogiques en lien avec le programme de l'EN. Il peut être assisté d'un proviseur adjoint.

Sa fonction est très différente de celle qu'exerce son homologue à la tête d'un EPLE institué par les lois de décentralisation (Lois du 22 juillet 1983, du 25 janvier 1985 et du 13 août 2004). Il n'a pas à assurer la gestion de l'établissement, il dirige l'équipe pédagogique. Depuis les années 2007-2008, les proviseurs en fin de carrière ont été remplacés par des proviseurs plus jeunes. Des tensions se sont alors manifestées entre le proviseur habitué à la gestion d'un établissement public avec une marge d'autonomie réelle reconnue par les textes et le commandant du lycée.

Par ailleurs, le retour d'un proviseur dans le corps de l'EN doit être géré dans de bonnes conditions. En 2009, est apparue la nécessité pour ces proviseurs d'avoir un interlocuteur : un IGEN "établissement et vie scolaire" (EVS).

Une réunion de pilotage, présidée par le proviseur rassemble l'équipe de direction du lycée (proviseur, directeur adjoint le cas échéant, conseiller principal d'éducation, capitaines de compagnies) a lieu chaque semaine dans la plupart des lycées.

L'enseignement et l'éducation font l'objet au niveau de chaque lycée d'un pilotage très attentif, à la fois global et individualisé. Les personnels de la direction, de l'encadrement et de l'enseignement, au sein des établissements rencontrés se sont montrés passionnés et très investis dans leur mission.

### **Une gouvernance équilibrée grâce au respect par chacun des prérogatives de l'autre.**

Si des tensions sont apparues par le passé entre proviseur et commandant du lycée de la défense, une relation de bonne intelligence est aujourd'hui installée entre le chef de corps qui assume le plein commandement de l'établissement et le proviseur en charge de l'enseignement, dans le respect des compétences réglementaire et technique de chacun.

Il est important que cette gouvernance partagée s'exerce sur des compétences bien spécifiques avec des champs de responsabilité partagés et reconnus par chacun. L'échange entre le chef de corps et le proviseur apparaît comme essentiel à la réussite de l'action éducative dans un contexte militaire.

La motivation complice de certains membres de cette dyarchie présidant la communauté éducative au service de l'éducation et de l'enseignement des élèves au sein des lycées visités est même manifeste.

## AVEC LES LYCEES CIVILS

Les lycées de la défense sont soumis à un statut juridique différent de celui des lycées et collèges publics. Les lois de décentralisation, plus particulièrement celle du 22 juillet 1982, leur ont fait franchir l'étape vers un statut d'autonomie. C'est la loi du 25 janvier 1985 qui institue l'établissement public local d'enseignement (EPL).

### 1. Le statut d'EPL

L'EPL est étroitement associé à la première phase de la décentralisation territoriale de 1982 qui a induit une double réduction du pouvoir étatique dans les établissements scolaires : par le renforcement de leur autonomie et par le transfert partiel de leur gestion aux collectivités territoriales. L'objectif poursuivi par l'Etat était de rendre ces entités plus responsables, plus efficaces et plus proches des citoyens.

L'EPL conserve cependant une double tutelle avec l'Etat et les collectivités territoriales.

### 2. L'autonomie administrative financière et pédagogique

#### a. *Autonomie administrative*

La personnalité morale et l'autonomie de l'EPL s'exercent au travers des décisions du conseil d'administration et du chef d'établissement.

#### **Le chef d'établissement**

Le chef d'établissement (proviseur en lycée ou principal en collège), représentant de l'Etat est nommé par lui et soumis au pouvoir hiérarchique.

Parallèlement, il est président du conseil d'administration et exécutif de l'EPL. A ce titre, il est soumis au contrôle de la tutelle. Il dirige l'établissement, impulse et conduit la politique pédagogique et éducative de l'établissement. Il a autorité sur l'ensemble des personnels affectés ou mis à disposition de l'établissement.

#### **Le conseil d'administration**

Assemblée délibérante, le Conseil d'Administration est composé selon une répartition tripartite : 1/3 est composé de l'équipe de direction, des représentants des collectivités territoriales et de personnalités qualifiées ; 1/3 représente les personnels de l'établissement ; 1/3 représente les parents d'élèves et les élèves.

Il dispose de compétences décisionnelles dans divers domaines : mise en œuvre de l'autonomie pédagogique et organisation de l'établissement (projet d'établissement, organisation du temps scolaire, emploi de la dotation horaire globale, adoption du règlement intérieur, adoption du budget et des décisions modificatives budgétaires, financement des voyages scolaires, convention, contrats).

Auparavant les lycées et collèges étaient des établissements publics nationaux.

Le conseil d'administration a également un rôle consultatif dans certains domaines (suppression ou création d'options, de sections). Ses décisions sont, selon leur nature, soumises au contrôle de légalité du représentant de l'état ou du recteur.

### *b. Autonomie financière*

L'EPL est doté d'un budget propre qui soutient ses objectifs fixés notamment dans le projet d'établissement. Préparé par le chef d'établissement, le budget est voté par le conseil d'administration. Les opérations liées à l'exécution des recettes et des dépenses prévues au budget incombent à deux personnes : le chef d'établissement qui est l'ordonnateur et l'agent comptable. L'EPL dispose de ressources de différentes natures : ressources propres, dotations des collectivités territoriales qui sont responsables des investissements (construction, entretien des bâtiments, équipement) et du fonctionnement des établissements, comme propriétaires des locaux et gestionnaires des personnels ATT (agents techniques territoriaux) et dotations de l'Etat. Les dépenses de personnels et les crédits afférents ne sont pas intégrés dans le budget des EPL.

L'EPL dépend aussi d'une double tutelle, celle de l'Etat et celle des collectivités territoriales.

### *c. La pédagogie, champ privilégié de l'autonomie*

Une autonomie conférée dès l'origine dans le décret de 1985 mais encadrée. Le décret de 1985 définit les marges d'autonomie pédagogique et éducative des EPL : « les collèges, les lycées, les établissements d'éducation spéciale disposent en matière pédagogique et éducative d'une autonomie qui s'exerce dans le respect des dispositions législatives et réglementaires en vigueur ainsi que des objectifs pédagogiques et éducatifs fixés par le ministre de l'éducation nationale et les autorités académiques ».

Le texte réserve ensuite à la « responsabilité » de l'EPL différents domaines tels que l'organisation de l'établissement en classes et groupes d'élèves, l'emploi des dotations en heures d'enseignement, le temps scolaire et la vie scolaire, l'orientation et l'insertion sociale et professionnelle des élèves, les actions de formation complémentaire et de formation continue ou l'élaboration du projet d'établissement et du règlement intérieur.

Depuis vingt-cinq ans, un élargissement sensible des marges d'autonomie. Diverses lois sont depuis vingt-cinq ans venu renforcer l'idée d'autonomie pédagogique. Ainsi, la loi d'orientation de 1989 a instauré le projet d'établissement qui fixe les choix pédagogiques et la politique éducative de l'établissement.

Deux réformes récentes ont accru cette autonomie : celle de la voie professionnelle et celle de la réforme des lycées qui prévoit qu'une part importante de la dotation horaire globale doit être utilisée en autonomie par l'établissement pour l'organisation de « l'accompagnement personnalisé » ainsi que pour l'organisation de groupes dans les disciplines.

Ces réformes ont pour conséquence d'augmenter la marge de manoeuvre intégrée à la dotation horaire globale qui devient, en termes d'enjeu et de volume, significative. Ainsi, le constat d'une nette différence entre les EPL et les lycées de la défense apparaît flagrant quant aux modalités de gestion de l'établissement. Simple unité militaire, le lycée de la défense ne dispose d'aucune autonomie ; il n'a pas de budget propre et dépend des soutiens apportés par l'armée. Devant appliquer le programme de l'EN, son autonomie pédagogique est tout aussi restreinte ; il ne bénéficie pas de dotation horaire globale, ni de projet d'établissement pertinent. Son conseil pédagogique est peu utilisé.

Le lycée militaire est soumis à la double tutelle du ministère de la défense, par sa hiérarchie directe qu'est le chef d'état-major de l'armée dont il relève, et du ministère de l'éducation nationale pour l'application du programme d'enseignement ; la mission d'enseignement public demeurant un service de l'Etat.

Les lycées de la défense ne disposent pas de la personnalité morale, ce sont des unités d'enseignement relevant du ministre de la défense dont les missions sont l'aide à la famille et l'aide au recrutement.

Le chef d'établissement est un officier supérieur en activité qui a autorité sur l'ensemble de l'établissement.

Dans cette organisation, le proviseur fait fonction d'adjoint pour les seules questions relatives à l'enseignement, sans pouvoir de gestion. L'EPL dispose de deux organes de gestion et de direction : un organe exécutif, le chef d'établissement, et un organe délibératif, le conseil d'administration, usant d'une réelle autonomie. Celle-ci trouve cependant ses limites dans la définition, l'organisation et le contenu de l'action éducative ainsi que dans la gestion des personnels administratif, technique, d'enseignement et de santé relevant des autorités académiques ou territoriales.

A la différence d'un EPLE, le lycée militaire ne dispose pas de l'autonomie financière. Il n'a pas de budget propre. L'autonomie pédagogique semble plus restreinte (absence de dotation horaire globale, pas encore de projet d'établissement pertinent, un conseil pédagogique peu utilisé par exemple). Il est soumis à la double tutelle du ministère de la Défense, par sa hiérarchie directe qu'est le chef d'état-major de l'armée dont il relève et du ministère de la défense pour l'application du programme d'enseignement, la mission d'enseignement public demeurant un service de l'Etat.

L'EPL dépend aussi d'une double tutelle : celle de l'Etat, pour l'application des programmes de l'EN et la gestion du personnel enseignant, et celle des collectivités territoriales qui ont en charge la gestion des agents techniques territoriaux, des investissements et du fonctionnement des locaux dont elles sont propriétaires.

Si la mission en termes d'enseignement est rigoureusement identique, le contexte de l'internat à caractère militaire et son lien avec le projet éducatif mis en oeuvre au sein des lycées de la défense explique cette différence très nette de statut et de gestion.

Celle-ci conditionne l'exclusion d'autres sources de financements qui pourraient abonder au fonctionnement et aux investissements de ces établissements, tels des subventions émanant des collectivités territoriales.

## **LES E. COMPARAISONS AVEC L'ETRANGER**

L'Allemagne ne dispose pas de système équivalent. Seuls certains établissements présents aux Etats Unis et en Grande Bretagne peuvent se rapprocher de nos lycées militaires.

### **1. Les Etats Unis**

L'US Army compte actuellement environ 1 435 000 militaires pour 770 000 civils.

Le système américain repose sur deux programmes : le Junior Reserve Officer Training Corps (JROTC) et le Reserve Officer Training Corps (ROTC) qui relèvent de la mission d'aide au recrutement et au lien armée-nation. Il n'existe pas au Etats-Unis d'établissements susceptibles d'accueillir des enfants de militaires au titre de l'aide à la famille.

Le premier programme s'étend de l'enseignement primaire jusqu'à la Graduation (équivalent baccalauréat) et le second concerne l'enseignement supérieur. Pour l'un comme pour l'autre programme, il existe des institutions dites militaires (institutions privées sous contrat avec les états fédérés) et des programmes intégrés dans les établissements d'enseignement publics. Les ressources attribuées à ces programmes proviennent du Department of Defense ; elles ont dépassé le milliard de dollars en 2012.

#### ***a. Le JROTC***

Etabli depuis 1916, ce programme permet aux jeunes gens d'acquérir des connaissances militaires sans, pour autant, constituer un programme de recrutement. Il peut servir de tremplin pour le programme universitaire. Les unités JROTC de l'US Army sont fortes d'environ 100 cadets pour

deux instructeurs. Ce programme représente en 2012 un total de 286 000 cadets et 4 000 instructeurs.

#### *b. Le ROTC*

Le programme de l'Army est un des plus exigeants des ROTC. Les matières militaires sont enseignées en parallèle aux matières académiques. Un diplômé ROTC reçoit le statut d'officier dans les rangs de l'Army et peut ainsi servir dans la composante active, réserve ou Garde Nationale.

#### *c. Les établissements*

Les établissements spécialisés sont au nombre de 66 qui appartiennent à l'Association of military colleges and military schools of the United States. 44 d'entre eux dispensent un enseignement allant du primaire au secondaire ; 22 proposent un enseignement supérieur.

Chaque université abrite en son sein un 'department ROTC' qui servira de support pour la formation militaire, l'intégration des engagés envoyés par leurs corps pour obtenir une licence et ainsi accéder aux corps des officiers. Dans l'US Army, la proportion des officiers issus de ces programmes est supérieure à 60 %.

## 2. La Grande-Bretagne

L'armée britannique compte aujourd'hui environ 230 000 militaires.

Les seuls lycées qui puissent se rapprocher des lycées militaires français sont :

- l'Army Foundation College (AFC) de Harrogate ;
- la Duke of York's Royal Military School (DYRMS) ;
- la Queen Victoria School.

Aucune de ces trois écoles n'est vraiment similaire aux lycées militaires français. Les Boarding Schools sont des pensionnats. Leur réputation et leur niveau d'éducation sont élevés.

#### *a. L'AFC*

L'AFC n'est pas un lycée militaire au sens où nous l'entendons en France ; il accueille des jeunes de 16 à 17 ans<sup>1</sup> avant leur engagement dans l'armée de terre britannique. 1300 jeunes sont en formation chaque année. L'enseignement y est essentiellement d'ordre technique et militaire.

#### *b. La DYRMS*

Elle est une Boarding School exclusivement destinée aux enfants de militaires des trois armées. Les frais par trimestre sont de 3325 £ (3 900€) par trimestre, soit 9975 £ (11 700€) par an. Pour les militaires d'active qui bénéficient de la Continuity of Education Allowance, les frais sont inférieurs à 1000 £ (1 175€) par trimestre. Au moins 95% des enfants sont des enfants de militaires.

#### *c. La Queen Victoria School*

Il s'agit aussi d'une boarding School mais réservée aux enfants de militaires écossais, ou servant en unité écossaise (interarmées).

#### *d. La Continuity of Education Allowance (CEA)*

Un dispositif d'aide à la scolarité des enfants de militaires d'une autre dimension que celle de l'aide à la famille dans les lycées de la défense français. Nombre de missions remplies en France par les lycées militaires (accueil des enfants de militaires mutés ou affectés à l'étranger) sont couvertes par le dispositif financier mis à disposition des familles de militaires, la Continuity of Education Allowance.

Ce dispositif permet aux enfants de militaires la stabilité de leur scolarité. Les militaires qui en bénéficient doivent signer un contrat dans lequel ils s'engagent à accepter les mutations avec changement de résidence. Dès lors, le ministère de la défense prend à sa charge 90 % des frais

---

<sup>1</sup> A l'arrivée, un jeune doit être âgé au minimum de 16 ans et au maximum 17 ans et 5 mois.

d'internat pour chaque enfant. Cette mesure est considérée comme un droit fondamental par les militaires britanniques, tant l'expérience a montré que les multiples mutations affectaient négativement les résultats scolaires des enfants.

L'existence de ce dispositif extrêmement avantageux pour les bénéficiaires est un facteur de recrutement et de fidélisation très important. Il est préféré à l'existence des lycées militaires.

Les enfants de militaires bénéficiant de la CEA représentent 11% des enfants en Boarding Schools au Royaume-Uni. Ils se répartissent dans 440 écoles différentes, dont 225 sont des Boarding Schools d'Etat. Elles couvrent trois périodes de la scolarité d'un enfant qui correspondent au primaire, au collège et au lycée.

#### Les coûts

La CEA coûte 180 millions de livres par an au gouvernement, soit à peu près 211 M€. Elle concerne 7 900 enfants pour 5500 familles qui en font la demande. Les parents doivent au minimum prendre en charge 10% des frais de scolarité.

Parmi les mesures destinées à améliorer l'efficacité de l'aide à la scolarité, le ministre propose que la proportion des Boarding School nationales augmente parmi les bénéficiaires. En effet, les Boarding School privées sont très onéreuses. A l'avenir, il est espéré que la diminution de la mobilité, permise par un regroupement des bases (entre autres) permettra de réduire le coût de la CEA.

#### Les conditions d'accès à la CEA

La CEA est offerte à tous, quel que soit le grade. 52% des demandeurs sont des officiers et 48% dont des sous-officiers et militaires du rang. 30% des officiers qui sollicitent la CEA sont des officiers issus du rang.

Cette CEA est accordée sous conditions, principalement : être de carrière, être accompagné de la famille lors de l'affectation (pas de célibat géographique), faire sa déclaration d'impôts au Royaume-Uni et que l'établissement soit agréé par le MoD.

La CEA est imposable pour le seul personnel affecté au Royaume-Uni ou servant à bord d'un navire de la Navy.

Cette allocation est payée au titre des enfants internes, demi-pensionnaires ou qui résident chez un « guardian » (littéralement tuteur, famille d'accueil) le soir et les fins de semaine.

**A. LE SECOND DEGRE**

*1. Le premier cycle*

**a. Méthodologie**

Afin d'évaluer la performance des collèges, il a été fait application des critères de l'Education Nationale suivants : taux de réussite aux examens, orientation des élèves, retard à la fin de la troisième. Après une comparaison avec les taux académiques, une analyse de la performance des collèges entre eux permettra de comprendre les écarts éventuels.

Deux lycées militaires accueillent des élèves du premier cycle de l'enseignement secondaire (niveau 6ème à la 3ème), le lycée militaire d'Autun et l'Ecole des Pupilles de l'Air. A la rentrée 2012-2013, l'école Militaire d'Autun accueille 8 classes de collégiens soit un total de 228 élèves à la rentrée 2012. L'Ecole des Pupilles de l'air accueille 10 classes de collégiens, soit un effectif global de 222 élèves en 2012.

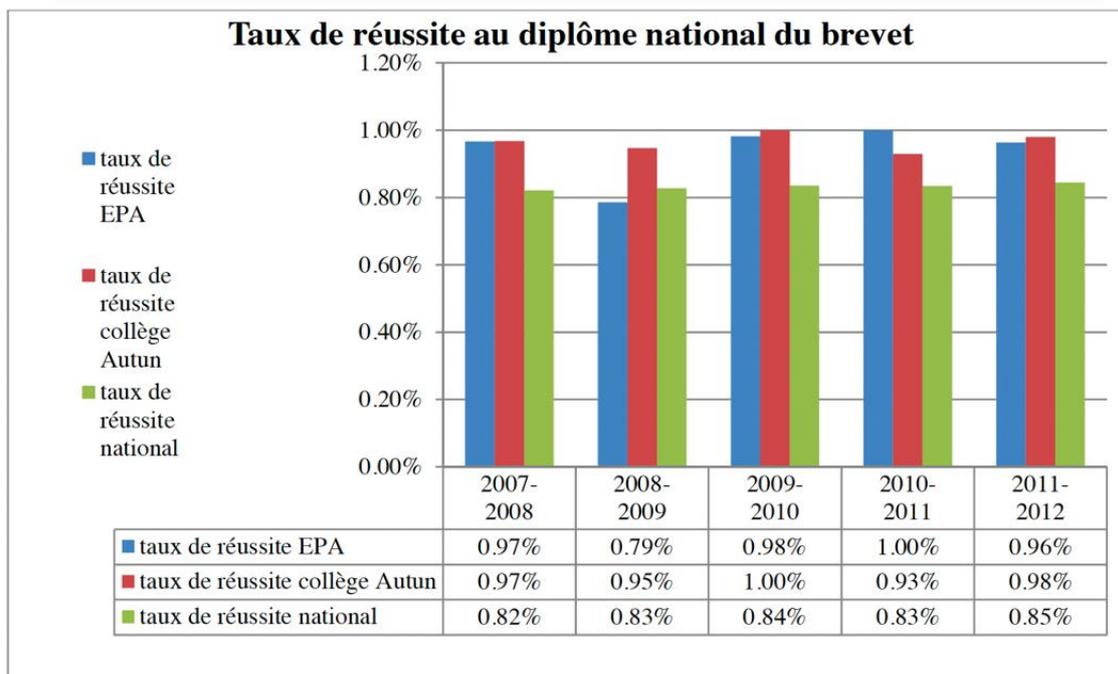
**b. Taux de réussite au diplôme national du brevet**

Un taux de réussite au diplôme national du brevet supérieur au taux de réussite nationale pour l'Ecole des Pupilles de l'Air et le lycée d'Autun

Sur la période 2008–2012, le taux de réussite au diplôme national du brevet est supérieur d'au moins dix points au taux de réussite nationale et avoisine 90%, sauf à l'EPA lors de la session 2009 (mauvaise année sans explications particulières).

**Tableau - Taux de réussite au diplôme national du brevet [*échelle à appliquer : x100 NDR*]**

**De gauche à droite : Taux de réussite EPA – collège Autun – taux de réussite nationale**



*Sources : EPA, DRHAT, Ministère éducation nationale et Cour des comptes*

Tableau - Comparaison taux de réussite au diplôme national du brevet à l'EPA et dans l'académie de Grenoble (académie dont l'établissement dépend)

Année scolaire	Nombre de candidats	Nombre de candidats reçus	Taux de réussite (en %)	Taux de réussite Académie Grenoble (en %) Toutes séries confondues	Taux de réussite national (en %)
2011/2012	56	54	96.4	85.9	84.5
2010/2011	57	57	100.0	84.9	83.4
2010/2009	57	56	98.2	85.3	83.5
2009/2008	61	48	78.6	83.9	82.7
2007/2008	58	56	96.6	84.3	82.1

Sources : E.P.A., Ministère Education Nationale et Cour des Comptes

Sur la période 2008-2012, le taux de réussite au diplôme national du brevet des élèves de l'EPA est supérieur au taux académique (Académie de Grenoble) avec, en moyenne, un écart de 12 points minimum excepté à la session de 2009 où le taux de réussite avait chuté à 78.6 % : cette année-là il était inférieur au taux académique (83.9) ce qui correspondait à un effectif de 13 élèves ayant échoué.

Tableau - Comparaison taux de réussite au diplôme national du brevet au lycée d'Autun et dans l'académie de Dijon (académie dont l'établissement dépend)

Année scolaire	Nombre de candidats	Nombre de candidats reçus	Taux de réussite (en %)	Taux de réussite Académie Dijon (en %) toutes séries confondues	Taux de réussite national (en %)
2011-2012	58	57	98.0	82.6	84.5
2010-2011	60	56	93.0	81.0	83.4
2009-2010	59	59	100.0	83.9	83.5
2008-2009	62	59	94.7	83.8	82.7
2007-2008	63	61	96.8	84.2	82.1

Sources : D.R.H.A.T, Ministère Education Nationale et Cour des Comptes

Sur la période 2008-2012, le taux de réussite au diplôme national du brevet des élèves du lycée d'Autun est supérieur au taux de réussite dans l'académie de Dijon de plus de 12 points.

#### *Un taux de mentions au diplôme national du brevet très supérieur au taux national pour l'E.P.A. et le lycée d'Autun*

En 2012 les deux collèges présentaient un nombre important d'élèves ayant obtenu le diplôme national du brevet avec mention (73,2% à l'EPA et 73% au lycée militaire d'Autun), données E.P.A. et données bilan résultat année scolaire de la DRHAT. Ces taux sont supérieurs au taux national puisque globalement, 28,8 % des élèves en classe de troisième en 2011 ont obtenu une mention « Bien » ou « Très bien » au diplôme national du brevet dans les mêmes proportions qu'à la session 2010 (données avril 2012 note d'information du ministère de l'éducation nationale jeunesse vie associative).

#### Estimation de la « valeur ajoutée » apportée par ces deux établissements aux collégiens

Globalement, au niveau national et pour l'Education nationale, les résultats obtenus au diplôme National des Brevets sont à mettre en relation avec l'origine sociale des élèves. Ainsi dans ses publications, le ministère de l'Education Nationale Jeunesse Vie Associative évalue le lien entre l'origine sociale des élèves et le succès au diplôme national du brevet : « *Le succès au diplôme national du brevet est fortement marqué par l'origine sociale des élèves. Ainsi les enfants de cadres*

*obtiennent le brevet à 95% contre 69% seulement des élèves dont l'un des parents est sans activité professionnelle. De même les chances d'obtenir une mention « bien » ou « très bien » varient de un à trois selon le milieu social. »*

D'une manière plus générale dans son rapport public thématique « l'éducation nationale face à l'objectif de la réussite de tous les élèves » publié en 2010 la Cour des Comptes avait également évoqué ce phénomène des inégalités sociales dans la réussite scolaire ; de nombreux indicateurs nationaux révèlent de fortes inégalités sociales face à la réussite des élèves mais également des indicateurs internationaux (enquêtes PISA<sup>2</sup> par exemple) : « *Les enquêtes PISA font donc apparaître que la France est un des pays où les destins scolaires sont le plus fortement corrélés aux origines sociales et au statut culturel des familles* ».

Pour mesurer la valeur ajoutée que peut apporter un lycée à ses élèves à partir de plusieurs critères dont la catégorie socio-professionnelle des parents, la DEPP du ministère de l'éducation nationale a mis en place depuis 1994 une base d'indicateurs, IPES (Indicateurs pour le Pilotage des Etablissements du Second degré). IPES tient compte des résultats, des ressources et des moyens de l'établissement ainsi que de la population d'élèves prise en charge (catégories socio-professionnelles des parents selon les normes INSEE) et permet de situer l'établissement dans trois domaines :

- La structure de l'établissement, les caractéristiques des enseignants ;
- Les caractéristiques des élèves de l'établissement à la rentrée (sexe, âge, origine sociale...) ;
- Les résultats (taux de réussite au baccalauréat par série, taux d'accès au niveau supérieur et aux diplômes, proportion de bacheliers parmi les sortants d'un lycée, devenir des élèves).

Pour les deux premiers indicateurs de résultats, (réussite au baccalauréat et taux d'accès au niveau supérieur) la base IPES restitue un « taux brut » (le taux constaté de réussite au baccalauréat ou d'accès de seconde en terminale), et le taux « attendu », qui est le taux théorique qui découlerait de l'application à l'établissement, en fonction de ses caractéristiques des taux de réussite au baccalauréat ou des taux d'accès moyens nationaux. La différence entre taux constaté et taux attendu permet de mesurer la « valeur ajoutée » du lycée, c'est-à-dire sa capacité à obtenir des résultats supérieurs (valeur ajoutée positive) ou inférieurs (valeur ajoutée négative) à ce qui était attendu compte tenu de l'origine sociale, de l'âge, et du niveau initial de ses élèves.

Cet indicateur doit être complété par des données complémentaires puisqu'un lycée qui aurait de très bons résultats au baccalauréat en sélectionnant dès la seconde ses élèves et qui aurait un taux de redoublement ou d'attrition important en fin de seconde et première serait en apparence un excellent lycée s'il obtient 100% de résultat au baccalauréat alors que la valeur ajoutée qu'il apporte aux candidats est très faible. La base IPES ne tient pas compte de ces éléments et restituerait une valeur ajoutée « tronquée ».

Aujourd'hui il n'existe pas d'éléments qui permettent de connaître la valeur ajoutée des lycées car aucun des lycées de la défense n'est intégré dans la base IPES. Selon la DRHAT, les lycées ne sont pas référencés dans la base IPES pour deux raisons : d'abord l'application SCONET (qui permet de renseigner la catégorie socioprofessionnelle des parents a été déployée tardivement dans les lycées de la défense (en 2010-2011) alors que les EPLE utilisaient cette base depuis plusieurs années ; ensuite 70% des élèves sont issus du groupe I (enfants de militaires). Or dans la base SCONET, qui utilise le référentiel INSEE des catégories socio-professionnelles (CSP) il n'existe qu'une seule rubrique « policiers et militaires » (classée dans la CSP moyenne) sans distinction entre un officier supérieur, sous-officier et un militaire de rang. La DRHAT n'a effectué aucune démarche auprès du ministère de l'éducation nationale pour intégrer cette base.

---

<sup>2</sup> PISA (Programme for International Student Assessment) : PISA est une enquête menée tous les trois ans auprès de jeunes de 15 ans dans les 34 pays membres de l'OCDE et dans de nombreux pays partenaires. Elle évalue l'acquisition de savoirs et savoir-faire essentiels à la vie quotidienne au terme de la scolarité obligatoire.

Pour l'Ecole des Pupilles de l'Air, en 2010-2011, l'EPA accueillait 54,6% d'élèves de CSP moyenne, 12,4% d'élèves défavorisés (à noter que la catégorie militaire représentait 32% de la CSP moyenne mais à l'EPA dans le cycle du secondaire aucun enfant d'officier supérieur n'est accueilli compte tenu du mode de recrutement prioritairement sur critères sociaux). A titre de comparaison les taux du département et au niveau national sont respectivement de 33,3% et 26 % (CSP moyenne) et 28.8% et 33,6% (CSP défavorisée).

Cette tentative de classification de l'origine sociale des élèves pour l'EPA ainsi que d'autres éléments communs à cet établissement et au lycée d'Autun (critères sociaux importants pour le recrutement au niveau sixième au lycée d'Autun, recrutement axé prioritairement sur critères sociaux à l'EPA, 30% d'élèves à l'EPA pourraient être éligibles au plan d'égalité des chances alors que les parents sont fonctionnaires (issus de la communauté défense ou fonction publique), nombre d'élèves bénéficiant de remises des frais de pension et de trousseau (à Autun 79% des élèves de collège et lycée, 50% à l'EPA) démontrent que ces deux établissements recrutent des collégiens de condition modeste.

On peut donc estimer que les deux établissements militaires permettent à leurs élèves du collège d'atteindre des taux de réussite au brevet qu'ils n'auraient peut-être pas atteints dans un collège « classique ». Une explication de ces taux de réussite réside sans doute dans la démarche éducative globale de tous les acteurs et l'encadrement dont bénéficient les élèves.

Les deux lycées de la Défense qui accueillent des collégiens, Autun et l'EPA ont de très bons taux de résultat au diplôme national du brevet et au niveau de la délivrance des mentions en fin de troisième.

Ces bons résultats (à tempérer néanmoins par les taux de redoublement en fin de troisième certaines années à l'EPA) sont d'autant plus notables que ces deux établissements recrutent les collégiens sur critères sociaux.

## *2. Le second cycle*

### *a. Méthodologie*

Afin d'apprécier les résultats des six établissements au niveau du second degré, il a été décidé de ne pas réduire leur résultat au seul taux de réussite du baccalauréat mais d'appréhender trois indicateurs proposés par le MEN dans son évaluation des établissements scolaires afin d'obtenir une vision plus globale et complémentaire.

Ces trois indicateurs sont les suivants :

- Le taux de réussite au baccalauréat le plus courant, le plus emblématique ;
- Le taux d'accès au baccalauréat : cet indicateur évalue pour un lycée de seconde la probabilité qu'il obtienne le baccalauréat à l'issue d'une scolarité entièrement dans le lycée quel que soit le nombre d'années nécessaires ;
- La proportion de bacheliers parmi les sortants.

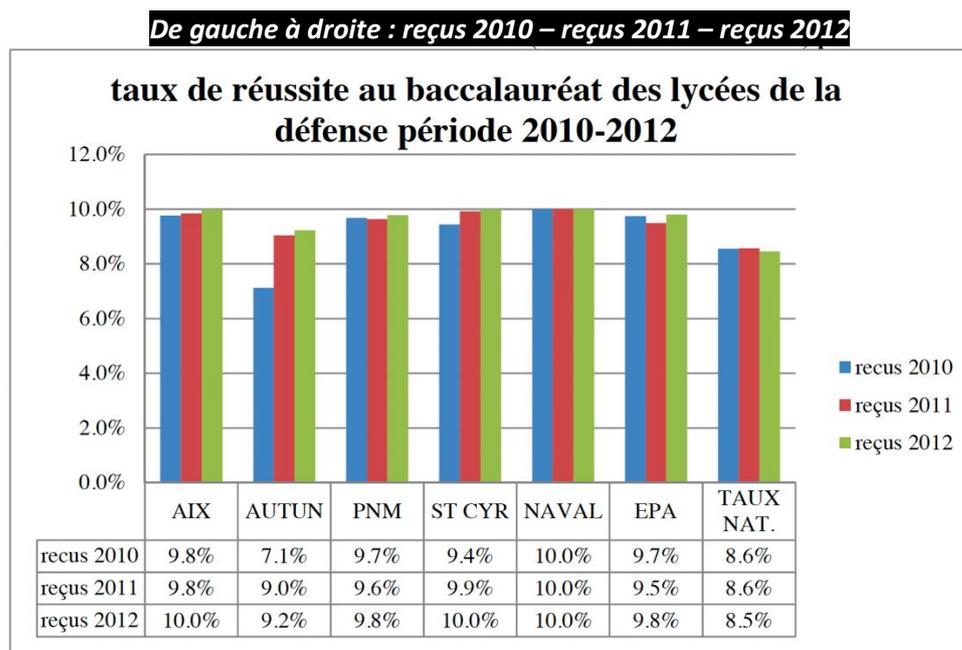
Concernant le taux de réussite au baccalauréat il a été décidé de l'analyser globalement, puis par filière et enfin par groupe (Groupe I, Groupe II, Groupe III). L'analyse a été également complétée par les taux de mentions au baccalauréat sachant, pour information, que les lycées de la défense totalisent 726 élèves : 142 (Aix en Provence), 103 (Autun), 136 (Prytanée), 130 (St Cyr l'école), 63 (lycée naval) et 152 (EPA).

## b. Taux de réussite au baccalauréat

Globalement les lycées de la défense ont un taux de réussite au bac toutes filières confondues supérieur à 90% et supérieur au taux national. Leurs taux de réussite ont progressé en 2012 par rapport à 2011, alors que la tendance nationale s'inversait. Trois lycées en 2012 atteignent 100% de réussite, les lycées de Saint Cyr l'Ecole, Aix en Provence et le lycée naval.

Le lycée d'Autun a le taux de réussite le plus faible sur la période mais cela doit être corrélé avec le niveau de recrutement de ses élèves qui est un des plus faibles. Ses résultats sont néanmoins en progression sensible sur la période observée.

Tableau - Taux de réussite au diplôme national du baccalauréat [*échelle à appliquer : x100 NDR*]



Sources : DRHAT, Lycée naval, EPA, Ministère éducation nationale, Cour des comptes

## Filière lettres

Le lycée Naval et le lycée d'Autun ne figurent pas dans ce tableau car ils ne proposent pas de filière lettres dans le cycle du secondaire. Néanmoins une section littéraire doit ouvrir à la rentrée 2013 au lycée d'Autun.

Tableau - Filière L résultats au baccalauréat de 2008 à 2012

Lycées Militaires	2008		2009		2010		2011		2012	
	Nbre candidats	% réussite								
AIX	15	100,0	11	100,0	11	100,0	9	100,0	13	100,0
PNM	20	100,0	18	94,4	17	100,0	20	100,0	12	91,7
ST CYR	21	100,0	14	100,0	21	95,2	15	100,0	19	100,0
EPA	5	100,0	8	87,5	9	100,0	8	87,5	5	100,0
TOTAL	61	100,0	51	96,1	58	98,3	52	98,1	49	97,9

Sources : DRHAT et EPA, Cour des Comptes

Globalement le tableau ci-dessus montre que dans la filière L le taux de réussite au baccalauréat est supérieur au taux de réussite national (dans la filière) mais peu de candidats présentent ce

baccalauréat dans les lycées militaires : 49 élèves en 2012 et 61 en 2008 soit 6,75% des élèves de terminale en 2012.

En effet traditionnellement le débouché des CPGE littéraires était très restreint avec l'école normale supérieure (ENS) de la rue d'Ulm et celle de Lyon, d'autant qu'environ 70% des élèves de ces deux écoles sont issus de deux lycées parisiens, Louis le Grand et Henri IV et de quelques grands lycées de province.

La majorité des étudiants de CPGE littéraires au bout de deux ou trois ans devaient donc se réorienter vers l'université ou un concours de niveau bac+2. Pour mettre fin à ce parcours compliqué, pour valoriser l'ensemble de la filière en ouvrant des débouchés aux élèves de CPGE littéraires, le concours commun des ENS, la Banque d'Épreuves Littéraires (BEL) a été ouvert à d'autres établissements. Les élèves passent les épreuves de la BEL et des épreuves spécifiques en fonction des établissements demandés. En 2009 HEC, ESSEC, ESCP ont rejoint la banque d'épreuves communes puis des écoles de commerce et IEP de Province, l'école de Chartes, le CELSA (École des hautes études en sciences de l'information et de la communication) etc .

Les résultats au baccalauréat littéraire sont bons et largement supérieurs au taux de réussite national. Néanmoins peu d'élèves choisissent cette filière, les effectifs baissent (49 en 2012 contre 61 en 2008) alors que parallèlement ces dernières années des réformes et notamment la mise en place de la banque d'épreuves communes (BEL) pour les classes préparatoires aux grandes écoles lettres ouvre de nombreux débouchés à ces étudiants.

#### Filière générale ES (Economique et Sociale)

Tableau - Filière ES résultats au baccalauréat de 2008 à 2012

ES	2008			2009			2010			2011			2012		
	Nbre candidats	candidats reçus	% réussite	Nbre candidats	candidats reçus	% réussite	Nbre candidats	candidats reçus	% réussite	Nbre candidats	candidats reçus	% réussite	Nbre candidats	candidats reçus	% réussite
Lycées Militaires															
AIX	24	24	100,0	28	26	93,0	29	28	97,0	34	34	100,0	42	42	100,0
AUTUN	23	23	100,0	29	28	96,6	27	25	92,6	26	24	92,3	33	32	97,0
PNM	20	18	90,0	26	26	100,0	30	30	100,0	23	23	100,0	25	25	100,0
ST CYR	29	29	100,0	38	38	100,0	42	41	97,6	42	42	100,0	40	40	100,0
EPA	19	16	84,2	18	18	100,0	21	21	100,0	19	19	100,0	22	20	90,9
YCEE NAVA	19	19	100,0	20	20	100,0	19	19	100,0	18	18	100,0	17	17	100,0
TOTAL	134	129	96,3	159	156	98,1	168	164	97,6	162	160	98,8	179	176	98,3

Sources : DRHAT, Ecole des Pupilles de l'Air, Lycée naval, Cour des comptes

Les taux de réussite avoisinent les 100% dans certains établissements (Prytanée militaire, St Cyr, Lycée naval, Aix). Les taux sont sur la période un peu moins élevés pour le lycée d'Autun et l'EPA compte tenu du niveau du recrutement en seconde qui est inférieur aux autres lycées.

Tableau - Comparaison taux de réussite au baccalauréat filière ES des lycées militaires et taux de réussite national (dans la filière)

	2008	2009	2010	2011	2012
Moyenne s lycées défense	96,26%	98,11%	97,61%	98,76%	98,32%
Moyenne nationale	86,80%	88,50%	86,10%	87,70%	89,10%

Sources DRHAT, Ecole des pupilles de l'air, Lycée naval, Cour des comptes

Les taux de résultats de la filière ES des lycées militaires sont sur la période 2008-2012 dix points au-dessus du taux de réussite national de la série.

### Filière générale S (Sciences)

La filière S est la filière qui présente le plus grand nombre de candidats au baccalauréat : 396 élèves en 2012 soit 54,55% des élèves de terminale.

Tableau - Filière S résultats au baccalauréat de 2008 à 2012

S	2008		2009		2010		2011		2012	
	Nbre candidats	% réussite								
AIX	75	100,0	82	95,1	80	100,0	81	98,8	87	100,0
AUTUN	66	98,5	79	91,1	59	93,2	64	87,5	53	92,5
PNM	91	96,7	89	100,0	86	97,7	85	96,5	84	100,0
ST CYR	84	100,0	89	100,0	75	98,7	73	98,6	71	100,0
EPA	52	96,2	58	91,4	70	92,9	51	92,2	55	98,2
YC. NAVA	42	100,0	47	100,0	48	100,0	45	100,0	46	100,0
TOTAL	410	98,5	444	96,4	418	97,1	399	95,7	396	98,7

Sources : DRHAT, EPA, Lycée naval, Cour des comptes

L'étude par lycée fait apparaitre des disparités entre établissements : de très bons résultats pour le lycée naval (100% de réussite sur cinq ans) tandis que sur la même période, les résultats des lycées d'Aix, St Cyr et Prytanée militaire oscillent entre 90 et 100%.

Pour le Prytanée, les professeurs dans un rapport d'inspection 2011 estiment toutefois que les résultats devraient être meilleurs compte tenu des bonnes conditions dont bénéficient les élèves (les taux de réussite oscillent entre 96% et 100%).

L'EPA et Autun dont le niveau de recrutement est l'un des plus faibles en seconde ont des taux plus bas sur la période observée.

**Tableau - Comparaison taux de réussite au baccalauréat filière S des lycées militaires et taux de réussite national (dans la filière)**

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Lycées de la Défense	98,05%	96,83%	98,71%	96,73%	97,33%	95,37%	98,08%
Moyenne Nationale	89,10%	88,40%	89,10%	89,60%	88,60%	89,40%	90,80%

*Sources : DRHAT, EPA, Lycée naval, Cour des comptes*

Dans la série S du baccalauréat, les lycées de la défense ont en moyenne un taux de réussite supérieur de sept points au taux de réussite national sur la période observée (2006-2012).

#### Taux de mentions au baccalauréat

Les taux de mentions au baccalauréat général sont supérieurs au taux national.

**Tableau - Taux de mentions au baccalauréat général années 2011 et 2012**

BAC GENERAL		taux de mentions ( en % )	mention B ( en % )	mention AB ( en % )	mention TB ( en % )
Aix	2011	<b>69,67</b>	27,87	31,97	9,83
	2012	<b>79,58</b>	25,36	38,73	15,49
Autun	2011	<b>43,75</b>	15,00	23,75	5,00
	2012	<b>53,09</b>	14,82	32,10	6,17
Prytanée	2011	<b>65,04</b>	28,46	25,20	11,38
	2012	<b>86,60</b>	33,92	38,39	14,29
St Cyr l'école	2011	<b>79,07</b>	24,03	38,75	16,29
	2012	<b>82,31</b>	39,23	26,15	16,93
EPA	2011	<b>53,84</b>	26,93	24,35	2,56
	2012	<b>58,53</b>	30,48	20,73	7,32
Lycée naval	2011	<b>82,85</b>	25,71	35,71	21,42
	2012	<b>90,47</b>	36,5	34,92	19,04
Taux national	2011	<b>50,5</b>	<b>15,14</b>	<b>27,60</b>	<b>7,50</b>
	2012	<b>54,2</b>	<b>17,00</b>	<b>28,30</b>	<b>8,90</b>

*Sources : DRHAT, Lycée Naval, EPA, Ministère éducation nationale (DEPP), Cour des Comptes*

Les lycées militaires ont des taux de mentions au baccalauréat général très largement supérieurs au taux national notamment le lycée naval (plus de 90% en 2012), Prytanée militaire, St Cyr l'école, Aix : en effet lors de la session 2011 du baccalauréat général, 50.5 % des lauréats au niveau national ont été reçus avec mention dont 7,5 % avec mention « très bien ». (Données ministère de l'éducation nationale, baccalauréat 2012).

Les taux de mentions « très bien » de ce groupe de lycées sont également très supérieurs à la moyenne nationale, notamment le lycée Naval (19,04 % en 2012), St Cyr l'école (16.93% en 2012), Aix (15.49% en 2012) et le Prytanée (14.29% en 2012).

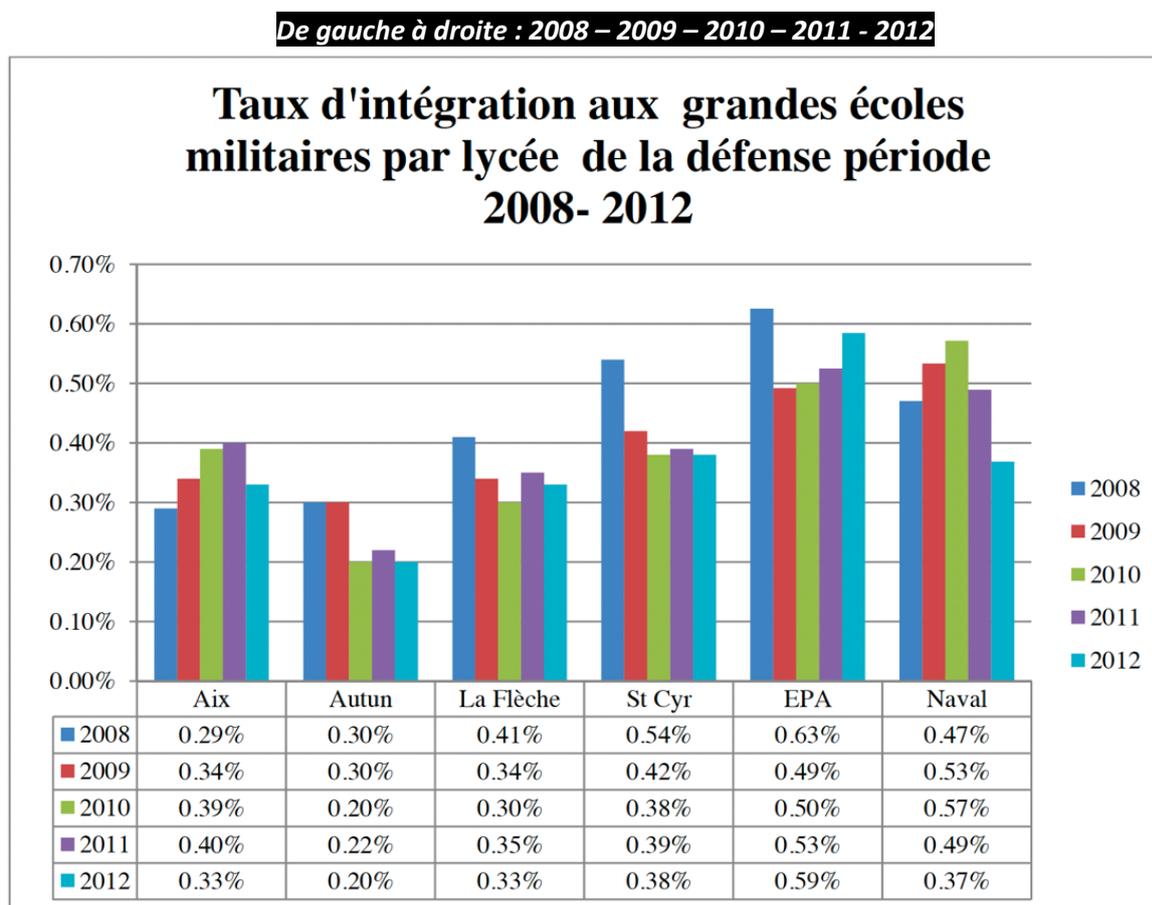
Les lycées d'Autun et l'EPA ont des taux de mentions plus proches de la moyenne et des taux de mentions « très bien » plus faibles. Ceci est à rapprocher avec le niveau de recrutement des lycéens de ces deux établissements.

### Classes préparatoires

Les élèves des lycées de la défense ont une probabilité plus importante de poursuivre leurs études dans une classe préparatoire aux grandes écoles (CPGE) que les élèves scolarisés dans les structures plus traditionnelles avec néanmoins des variantes entre les lycées défense « armée de terre » et les autres.

Les dernières statistiques de l'éducation nationale indiquent que 7.3 % des bacheliers en France (toutes séries confondues) intègrent une classe préparatoire aux grandes écoles (CPGE) en 2010. Ce taux est de 13.2% pour les bacheliers série générale. Les élèves des lycées défense « armée de terre » ont un taux de poursuite d'études en CPGE qui avoisine les 14 %.

**Tableau - Taux d'intégration aux grandes écoles militaires [échelle à appliquer x100 NDR]**



Sources : DRHAT, Lycée naval, EPA, Cour des comptes

Pour les deux autres lycées, beaucoup plus de bacheliers poursuivent leurs études en classes préparatoires : 26,04% à l'EPA et 36.51% au lycée naval. Parmi les élèves de ces deux lycées autorisés à poursuivre en CPGE, peu effectueront leurs classes préparatoires dans leur lycée d'origine : 4.76 % des élèves du lycée naval, 2,08% à l'EPA. En revanche pour les lycées de la défense armée de terre le nombre est plus important 11,4%.

En 2012 plus de la moitié des élèves des six lycées militaires intègrent une grande école (civile ou militaire). L'examen sur une période de huit ans montre que le taux d'intégration des élèves dans les écoles militaires est toujours plus important que pour les écoles civiles ce qui est conforme à leur mission de recrutement.

Ainsi sur la période 2004-2012 le taux d'entrée aux grandes écoles militaires stagne (34% en 2012 et 2004) alors qu'il progresse pour les grandes écoles civiles sur la période (20% en 2012 contre 10% en 2004). Ce taux est plus fortement marqué en 2012.

Pour les lycées de la défense « armée de terre » seules sont fiables les données relatives aux concours militaires car traitées par l'institution (DRHAT/Sous-direction recrutement-bureau concours). Pour les autres concours les élèves ne rapportent pas systématiquement leurs résultats quand ils entrent dans des grandes écoles civiles. Interrogée à ce sujet la DRHAT a confirmé qu'après le départ du lycée, il y a rupture avec l'encadrement. Les chefs de section sont également aussi mutés en interne, en externe. De plus les élèves n'ont pas d'obligation prescrite de donner des nouvelles. Cette perte d'information n'est pas identifiée comme un problème par la DRHAT puisque la mission d'aide au recrutement se limite à l'intégration d'une école militaire.

Pour les autres lycées les données sont fiables. De plus l'EPA suit le devenir des élèves (qu'ils soient civils ou militaires) un an après la terminale et pour les élèves de classes préparatoires un an après leur intégration dans une école. Les élèves des classes CPES ont quant à eux un suivi par l'EPA sur plusieurs années. Au lycée naval seules les données des élèves ayant poursuivi l'intégralité du cycle au lycée naval (CPES et CPGE) sont connues.

Si le lycée militaire (armée de terre) n'a pas d'information précise sur la carrière des élèves, en revanche il existe un suivi de ces derniers par le commandant du lycée afin de suivre le remboursement éventuel des frais de pension et de trousseau lorsque les élèves quittent l'établissement après une CPGE. Chaque année les élèves ont l'obligation de faire connaître leurs intentions (carrière militaire ou non). S'ils déclarent ne plus être volontaires, la décision de mise en recouvrement est adressée par le commandant du lycée au comptable public qui effectue les diligences pour recouvrer les sommes dues.

**Document 13 – Projet de loi n°1033 relatif à la programmation militaire pour les années 2024 à 2030 et portant diverses dispositions intéressant La Défense – Assemblée nationale - 4 avril 2023**

Article 6

L'augmentation nette des effectifs du ministère de la défense s'effectuera selon le calendrier suivant (en équivalents temps plein) :

(En équivalents temps plein)

	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Cibles d'augmentation nette des effectifs	700	700	800	900	1 000	1 000	1 200

Cette évolution porte sur les emplois financés par les crédits de personnel du ministère de la défense, à l'exclusion des apprentis civils et militaires, des volontaires du service militaire volontaire et des volontaires du service national universel. En conséquence, les effectifs du ministère de la défense s'élèveront à 271 800 équivalents temps plein en 2027 et à 275 000 équivalents temps plein en 2030.

À ces effectifs, s'ajouteront les augmentations d'effectifs du service industriel de l'aéronautique.

À ces effectifs, s'ajoutera enfin l'augmentation des effectifs des volontaires de la réserve opérationnelle militaire, portés à 105 000 au plus tard en 2035 pour atteindre l'objectif d'un militaire de réserve pour deux militaires d'active.

L'effort de transformation de la ressource humaine du ministère entrepris au cours de la loi de programmation militaire pour la période 2019-2025 sera poursuivi, notamment afin de renforcer la fidélisation, l'expertise et l'adaptabilité des agents civils et militaires du ministère.

Le ministère adaptera la réalisation des cibles d'effectifs fixées par le présent article et sa politique salariale en fonction de la situation du marché du travail.

## Document 14 – Les écoles d'officiers de l'armée de terre : un enjeu opérationnel et culturel

Axel Augé - *Inflexions* 2010/1 (N° 13), pages 11 à 20.

La formation délivrée dans les écoles d'officiers de l'armée de terre est un enjeu central dans la conduite de l'action militaire contemporaine. Au début du XX<sup>e</sup> siècle déjà, le maréchal Ferdinand Foch rappelait l'importance d'acquérir des savoirs pour agir : « *Il faut savoir, car le savoir crée le pouvoir d'agir ; il faut pouvoir, afin de développer ses facultés d'intelligence, de jugement et de synthèse ; il faut vouloir ou nourrir une volonté soutenue et inflexible ; il faut agir et obtenir des résultats* ».

La nouvelle scolarité à l'École spéciale militaire de Saint-Cyr (Esm) reprend ces principes. Les transformations de la finalité opérationnelle (créer les conditions de retour à la paix) imposent désormais aux écoles d'officiers de dispenser une formation adaptée qui, sans cesse, renouvelle le lien entre l'arme et la plume, engendrant une ingénierie nouvelle de transmission du savoir et du savoir-faire militaires.

Bien que la culture militaire se soit très largement étendue aux sciences sociales pour rendre intelligible l'épaisseur anthropologique des guerres nouvelles (Herfried Münkler, 2003), celle-ci donne une part importante au savoir opérationnel, fondamental au métier des armes. Tout l'enjeu de la formation dispensée au futur chef militaire est de rechercher un équilibre entre la transmission d'un savoir généraliste indispensable à l'intelligence des situations paroxystiques d'une part, et la permanence des savoirs professionnels utiles à l'action militaire d'autre part. Autrement dit, un des objectifs de formation est de favoriser le développement d'un ensemble d'aptitudes intellectuelles chez l'officier pour lui apprendre à raisonner en généraliste tout en étant prêt à devenir un soldat (Jacques Meyer, 1998).

Quels outils pédagogiques président à la transmission de la culture militaire des élèves officiers ? Comment les modes de transmission des savoirs en formation s'adaptent-ils aux évolutions de l'environnement national et international des engagements militaires ? Quels sont les modèles de formation que développent les écoles de Saint-Cyr Coëtquidan pour accroître la professionnalisation des élèves et répondre à l'impératif d'efficacité opérationnelle attendu dans les régiments ? Quels effets imprévisibles produit la réforme des enseignements sur les identités professionnelles des élèves officiers ?

Pour comprendre les évolutions des modes de transmission du savoir militaire et en mesurer les effets sur les identités professionnelles des élèves officiers, il convient d'abord de décrire les voies de la professionnalisation des officiers en formation initiale à travers les liens entre la culture savante et la culture de l'action opérationnelle ainsi que les modes de transmission de la culture militaire. Nous examinerons ensuite les reconfigurations des identités professionnelles des élèves officiers produites par des contenus pédagogiques nouveaux.

### La culture savante au cœur de l'action opérationnelle

Les savoirs militaires évoluent, car le contexte opérationnel est en mutation permanente. Pour continuer à fournir à l'armée de terre les chefs militaires et les soldats dont elle a besoin afin de remplir efficacement les missions qui leur seront confiées, les écoles de Saint-Cyr Coëtquidan, en particulier l'esm, doivent adapter en permanence la formation qu'elles délivrent aux conditions d'engagement contemporain. Au moins trois actions de formation peuvent être mentionnées pour expliquer les modes de transmission des « savoir-faire » totalement tournés vers l'efficacité opérationnelle : d'abord réinvestir les sciences sociales pour comprendre la guerre moderne, ensuite privilégier une approche globale des situations par une pédagogie du retour d'expérience et du debriefing, enfin intégrer dans la formation de l'officier des outils pédagogiques de différentes natures.

## La réhabilitation des sciences sociales

Les conditions nouvelles des engagements contemporains réhabilitent les sciences humaines et sociales dans la formation du chef militaire. Elles sont désormais indispensables pour comprendre l'épaisseur anthropologique de la guerre, pour appréhender le mode opératoire d'un adversaire aux références culturelles différentes des nôtres et pour rendre intelligible la complexité de l'environnement socioculturel du théâtre d'opérations dans lequel le soldat intervient. La conquête des cœurs et des esprits ne sera pas technologique mais bien culturelle ; la place du soldat est désormais au centre de l'action militaire. Le principe de « juste suffisance technologique » cède le pas à l'ordre de l'esprit (selon les termes du général Vincent Desportes).

Si l'on suit le général Vincent Desportes, « *il faut revenir à l'ordre de l'esprit* » pour conduire la guerre au sein des populations. De ce fait, les disciplines issues des sciences humaines et sociales comme la sociologie, la psychologie interculturelle, les savoirs relatifs aux aires culturelles mondiales (Afrique, mondes arabes, Asie), l'histoire et les relations internationales sont sans cesse mobilisées pour conduire l'action opérationnelle et interpréter instantanément les codes culturels des sociétés dans lesquelles le soldat est déployé. Celui-ci doit désormais mener une phase d'intervention dans le cadre d'affrontements brefs de type conventionnel en s'appuyant sur la technologie et le savoir opérationnel comme démultiplicateur de la puissance, puis accompagner les phases de stabilisation et de reconstruction (normalisation) en revenant à l'anthropologie des sociétés grâce à des savoirs en sciences humaines et sociales constituant de véritables « boîtes à outils » essentielles pour gagner le cœur des populations.

Le sens de la victoire stratégique, désormais placé sur le terrain politique dans le cadre de la reconstruction, réhabilite la place des sciences humaines dans le continuum de formation du chef militaire. La nouvelle scolarité de l'esm rend compte de cette réalité. Grâce à une méthode pédagogique par projet fondée sur des savoirs théoriques, culturels et techniques, le chef militaire acquiert le courage intellectuel et étend sa culture militaire. Les pratiques pédagogiques complémentaires comme les conférences, les séminaires spécialisés, les lectures d'ouvrages inspirées de la directive sur la culture militaire donnent à chaque élève officier les références professionnelles pour l'exercice du métier des armes et constituent une première étape de l'argumentation d'idées personnelles (Nicolas Tachon, 2007).

## Comprendre et pratiquer la pédagogie du retour d'expérience

L'enjeu principal de la réforme des enseignements académiques de 2002 a été de concilier une culture générale avec une culture de l'action opérationnelle. La formation dispensée à Saint-Cyr maintient cette étroite relation avec la réalité opérationnelle, loin de la conception idéaliste et théorique du savoir (Émile Durkheim, 1938 ; Isambert Jamati, 1970). Dès lors, la formation délivrée en école place au second rang, et sans les négliger, les enseignements à haute valeur intellectuelle, au profit d'un savoir orienté vers l'efficacité opérationnelle. L'objectif est de donner à l'élève officier les moyens de faire face à la complexité des engagements et de développer une approche globale du théâtre dans lequel il intervient. Car la seule logique militaire ne suffit plus à rendre intelligibles les contextes d'engagement contemporain où s'entremêlent des logiques politiques et culturelles, sécuritaires et humanitaires, traditionnelles et religieuses. L'approche globale et l'invention de nouvelles solutions deviennent la norme de pensée et d'action du futur chef en opération.

La pluridisciplinarité des enseignements répond à cette injonction : développer les capacités d'adaptation de l'élève officier au nouvel environnement de l'action militaire marqué par la complexité, l'incertitude et l'adversité. C'est la principale compétence à acquérir en école par le futur chef militaire. Celui-ci doit devenir capable d'imaginer de nouvelles solutions hic et nunc. C'est le sens des propos d'un colonel interviewé en mars 2009 : « Le sens du savoir militaire est de développer la capacité d'invention de nouvelles solutions face à des conflits inconnus dont la victoire militaire n'est plus le gage de sortie de crise. »

La professionnalisation des élèves repose désormais sur une formation intégrée de type académique, militaire, sportive et humaine. Le développement de la recherche y occupe une part majeure et contribue au renouvellement des connaissances en irriguant la formation dispensée. Des périodes de stages à l'étranger viennent enrichir la pédagogie générale et permettent au futur chef de développer des compétences en langues étrangères utiles aux opérations multinationales au sein d'une coalition.

En dépit de l'ouverture institutionnelle vers le monde civil en général et le monde universitaire en particulier, l'esm a toujours eu vocation à approfondir les savoirs militaires spécifiques au cœur de métier. Aujourd'hui, le futur chef intègre dans son processus de décision, au-delà des savoirs strictement militaires et tactiques, des savoirs issus des sciences sociales pour éclairer son commandement et conduire sa décision. De sorte que le modèle de formation produit un profil de soldat capable de raisonner en généraliste, apte à intégrer les conséquences non militaires de son action à partir d'outils pédagogiques combinés mis au service de l'action opérationnelle.

### Des outils pédagogiques intégrés à la formation

Appelées à former chaque futur officier de l'armée de terre, les écoles de Saint-Cyr Coëtquidan, « maison mère » des officiers, donnent à chacun les éléments indispensables et fondamentaux qui lui permettront d'assumer des responsabilités croissantes dès son premier emploi, puis au fil de son parcours professionnel.

Le premier tient à la pratique du debriefing de stages ou des modules de formation autour d'échanges de points de vue entre stagiaires, élèves officiers, formateurs et cadres de contact. Par ce procédé, le futur chef apprend à éprouver ses certitudes replacées dans des contextes interculturels marqués par l'incertitude. Il développe des capacités d'écoute de son subordonné, analyse avec rigueur avant de décider en conscience selon une éthique militaire. La notion de conscience personnelle est essentielle. Elle constitue un procédé pédagogique supplémentaire pour développer les compétences du chef militaire.

La deuxième pratique pédagogique porte sur l'apprentissage de la responsabilité ; l'élève apprend à coordonner avec rigueur les efforts d'acteurs multiples pour remplir une mission. La formation prévoit des exercices où le chef est responsable d'une équipe. Il est progressivement mis en situation de décision et de gestion de ressources (hommes, budget, préparation du paquetage, de l'armement, finalité et objectif de la mission, communication). Un tel procédé développe la rigueur dans l'exécution d'une action et l'autonomie adaptée au plan de la responsabilité.

Enfin, le troisième procédé pédagogique tient à la pratique dite du drill ou savoir « faire refaire » : elle enseigne l'amour du travail bien fait, loin du principe de facilité et d'approximation. Cet effort repose sur la réalisation d'actes concrets nécessitant une régularité dans la mission et un véritable engagement personnel.

Cette refonte de la formation des officiers renforce les identités professionnelles et révèle des compétences opérationnelles.

### Réforme des enseignements et identités professionnelles

La réforme des enseignements à l'esm recompose l'identité institutionnelle des écoles, sans « démantèlement ni désintégration de la structure nomique antérieure de la réalité subjective » Mais cette réforme produit des effets inattendus sur le profil sociologique des élèves officiers auxquels elle s'applique. Cela est particulièrement visible à Saint-Cyr. Pour les élèves dont la militarité est faible, les enseignements académiques renforcent la composante civile de leur identité. À l'inverse, pour les élèves officiers dont la militarité est affirmée, la réforme des cursus accentue leur identité militaire, proche du modèle du professionnel « radical » des idéaux-types étudiés par Samuel Huntington.

## Deux logiques solidaires

Les évolutions du modèle de formation en école d'officiers ont des effets différents sur le profil sociologique des élèves officiers selon l'ancrage de leur identité professionnelle. Deux facteurs influencent celle-ci.

Le premier concerne une expertise professionnelle ouverte à la société civile. La nouvelle scolarité et ses contenus de formation, plaçant l'homme au cœur des dispositifs pédagogiques, intéressent les entreprises civiles qui n'hésitent plus à faire suivre des stages en formation humaine à leurs cadres pour s'instruire des méthodes militaires et être capables de décider dans un environnement complexe.

L'autre effet tient à la recomposition de l'identité professionnelle d'une minorité d'élèves officiers intéressée par des carrières civiles. Bien que seulement 2 % d'une promotion se tourne vers des professions civiles à l'issue de sa formation militaire, le taux d'attrition (qui désigne le pourcentage d'élève quittant la formation) des élèves depuis la réforme reste constant et se maintient à environ treize élèves dans une promotion de cent soixante personnes. En 2007, quinze saint-cyriens ont fait un tel choix sur une promotion de 180 élèves ; ce qui est mineur au regard de l'effectif global. L'orientation d'élèves officiers dans les entreprises ou les administrations civiles est bonne pour le lien armée-nation. En effet, le retour des élèves officiers en fin de cursus vers une profession civile contribue à valoriser l'institution militaire dans la société et témoigne de la qualité de la formation dispensée aux élèves officiers et de sa reconnaissance dans le secteur professionnel civil.

La composante « civile » du diplôme des saint-cyriens ouvre de nouveaux débouchés bien au-delà de l'institution militaire. Ces orientations professionnelles ne sont pas banales en soi, et témoignent d'un rapprochement des cultures militaires et civiles ainsi que de la transversalité des savoirs. Mais la construction de l'identité est moins le produit de la formation scolaire que des activités du curriculum, c'est-à-dire de la socialisation résultant des activités extrascolaires comme le respect des règles et de la discipline, la participation aux cérémonies militaires, la transmission des traditions, l'histoire des promotions, l'organisation de soirées de gala, l'intégration des nouveaux, les épreuves collectives. Cette logique relève de ce que Basil Bernstein nomme le discours régulateur (Basil Bernstein, Pédagogie, contrôle symbolique et identité) lié à la vie sociale et différent du discours instructeur (*instructionnal discourse*) relatif aux savoirs techniques. Sans nier le poids de ceux-ci dans la formation militaire, l'analyse conduite à Saint-Cyr montre que ces activités du curriculum jouent un rôle majeur dans la construction identitaire des futurs officiers, en particulier auprès des élèves dont l'identité militaire est faible.

## Le paradoxe des évolutions de la formation sur l'identité professionnelle

Les résultats présentés reposent sur des entretiens qui montrent que le renforcement de l'enseignement académique devient une ressource pour se réorienter vers des métiers civils. Ceux intéressés par une carrière professionnelle dans le secteur civil sont ceux dont l'identité militaire est faible. Il s'agit d'élèves dont l'identité professionnelle est dite « civilianisée », construite à partir de marqueurs comme l'appartenance familiale civile, le recrutement par la voie universitaire en contraste avec la socialisation professionnelle des classes préparatoires en lycées militaires (Autun, Versailles, Aix-en-Provence, La Flèche), l'intégration de Saint-Cyr par le concours lettres ou sciences éco, moins prestigieux que les prépas sciences.

Ces élèves envisagent plus couramment de suivre une carrière professionnelle civile. Ils estiment en effet, à partir d'un raisonnement en termes de coûts-avantages, que leur identité militaire, ainsi que les aptitudes qu'elle procure seront professionnellement valorisées et reconnues en entreprise. Les compétences humaines acquises grâce à la formation militaire (aptitude à conduire des hommes en groupe restreint, disposition à développer un leadership, capacité à décider et à agir dans la complexité) deviennent un puissant atout, comme l'explique un ancien élève reconverti dans le civil : « Dans le monde du travail civil, la formation militaire est un atout. En ayant fait Saint-Cyr, je possède des compétences académiques et militaires. J'estime pouvoir tenir des postes dans le secteur de la

sécurité, des ressources humaines et de la conduite de projet. Il faut reconnaître que la formation à Saint-Cyr est d'une grande qualité : de fait, j'ai abordé ma vie professionnelle civile avec sérénité. Je travaille depuis peu pour une grande entreprise publique. »

En revanche, parmi les élèves dont la militarité est forte, l'accroissement du volume des enseignements académiques accentue la professionnalisation et renforce la composante militaire de leur identité ; ces enseignements étant au service de l'action opérationnelle.

### Le juste équilibre culturel entre l'arme et la plume

L'ingénierie pédagogique appliquée à Saint-Cyr fait de la formation militaire une activité en adaptation réactive aux conditions nouvelles d'engagement de la force et des théâtres d'opérations. L'enjeu culturel et institutionnel est d'intégrer le discours horizontal fondé sur des pratiques de socialisation collective avec le discours vertical de la pédagogie et des savoirs dans une formation militaire équilibrée. Les mesures prises s'inscrivent toutes dans une démarche qui vise à redonner un équilibre entre l'acquisition d'un ensemble de savoir-faire et celle d'un savoir-être, dans le seul but de conserver comme finalité, selon le lieutenant-colonel Nicolas Tachon, la livraison aux forces, après étape de formation, des cadres aptes à être engagés dans leur emploi quelles que soient les circonstances. À Saint-Cyr, l'essentiel de ce qui est transmis se situe dans le contenu du discours instructeur (programmes, savoirs techniques, cours), mais également dans l'organisation de l'action pédagogique, déterminante pour l'action opérationnelle.

Patrick Collet - L'ENA hors les murs 2020/4 (N° 500), pages 88 à 91

Être officier, ce n'est pas seulement commander dans un cadre militaire ; c'est aussi habiter toutes les dimensions de cette vocation exigeante. Tel est l'objet du Projet ESCC 2030, qui vise, en embrassant les volets académique, militaire, mais aussi humain de la formation des Saint-Cyriens, à permettre à l'armée de Terre de continuer à disposer d'officiers légitimes, en phase avec leur temps, capables de maîtriser la haute technologie, de prendre des décisions qui engagent la vie de leurs hommes comme la leur. Le projet ESCC 2030 participe ainsi à l'effort continu et nécessaire d'anticipation des défis connus et inconnus du futur et d'adaptation des fonctions régaliennes de l'État, dont l'enjeu touche au destin de la Nation autant qu'au devenir de chaque citoyen.

*« Il s'agit de faire de vous des hommes prêts à affronter demain ce qui n'a jamais été », Paul Valéry.* Préparer aujourd'hui ceux qui agiront demain, malgré l'incertitude propre à l'avenir, est la responsabilité liée à toute charge d'enseignement. A mesure que l'incertitude croît, dans un monde où tout s'accélère, cette responsabilité devient plus lourde. Aux écoles de Saint-Cyr Coëtquidan (ESCC), où il s'agit de former les chefs qui décideront du sort de la bataille, et peut-être du pays, elle prend l'allure d'un véritable défi. Le projet de rénovation de la formation initiale des officiers « ESCC 2030 » a pour ambition de relever ce défi. Il doit permettre à l'armée de Terre de continuer à disposer de chefs d'envergure. Des chefs capables de prendre des décisions qui engageront la vie de leurs hommes et la leur, puis de l'assumer. Des chefs capables de passer d'un théâtre d'engagement à l'autre sans préavis, en France ou à l'étranger, dans des opérations longues et incertaines. Des chefs capables de maîtriser des outils de très haute technologie, autant que de s'en passer.

### La solidité du modèle actuel

Pour relever ce défi, les écoles de Saint-Cyr s'appuient sur des atouts solides. Le modèle de formation intégrée, singularité française qui consiste à délivrer en un même lieu et dans le même temps à la fois un enseignement académique supérieur et une formation militaire et humaine, est vertueux. L'apprentissage du métier des armes, qui exige une adéquation au réel propre à la nature de la guerre, développe le pragmatisme et se nourrit de l'enseignement intellectuel. Sur le plan académique, les partenariats avec les plus grandes écoles de France, allant jusqu'à la double diplomation (IEP de Paris, ESSEC, ESCP, Centrale Supélec), témoignent d'une crédibilité reconnue. Sur le plan opérationnel et depuis une dizaine d'année, nos jeunes officiers ont connu l'épreuve du feu : de l'Afghanistan au Sahel, la qualité de leur commandement au contact, dans des combats parfois très durs, souligne le haut niveau de leur formation.

### S'adapter à l'évolution de la société

Prendre en compte la mutation de la société est néanmoins impératif. La contraction du temps, liée à l'immédiateté de l'information, modifie profondément le rapport à la connaissance et à la réflexion. Elle impose un équilibre délicat entre le rejet du court terme, indispensable pour susciter une réflexion intellectuelle critique s'appuyant sur une culture authentique, et la maîtrise de cette immédiateté, quand la vitesse de réaction prime, notamment dans le champ des perceptions et de la communication. Par ailleurs, le décalage s'accroît entre la vie de soldat, qui repose sur la collectivité et la discipline, et une société pénétrée d'individualisme, où la défiance envers l'autorité progresse. Ce décalage attire la jeunesse mais oblige à un surcroît d'éducation.

## S'adapter à l'évolution de la guerre

La guerre évolue elle aussi. Les opérations dans lesquelles nos armées sont engagées se sont considérablement durcies. Après plusieurs décennies d'engagements asymétriques, le 21<sup>e</sup> siècle a repositionné les conflits majeurs, contre un ennemi étatique, dans le champ des possibles. Plus probable, la guerre a aussi muté dans la manière dont elle est menée. Le champ de bataille s'est élargi au cyber, à l'espace, à l'information. Il s'est déplacé au cœur des populations. L'apparition des drones – tant amis qu'ennemis – et des nouvelles technologies d'information et de communication ont modifié significativement la conduite des opérations.

## La culture pour éclairer la singularité militaire

Partant de ce constat général, le projet « ESCC 2030 » entend mieux préparer à un métier qui confronte à la violence, à la mort et au tourment moral. Un enseignement enrichi dans les « humanités » permet ainsi d'encourager la réflexion sur la société à l'aune du rôle et de la vocation des armées. Pour le futur décideur, il s'agit d'étoffer sa réflexion personnelle afin de conserver, quelles que soient les circonstances, une liberté de pensée et d'appréciation grâce à une culture élargie, ancrée dans un corpus de valeurs partagées, et agissant comme une « véritable école du commandement ». Dans le brouillard de la guerre, la culture est un phare susceptible d'éviter bien des écueils. Le retour des « humanités » permet d'autre part d'acculturer les jeunes cadres de la Nation à l'exercice d'un métier extraordinaire, c'est-à-dire « au-delà de l'ordinaire » en leur expliquant le sens et les vertus de ses principes singuliers. Amené parfois à donner la mort en acceptant l'idée de la recevoir lui-même, le chef militaire ne peut donner de sens aux vertus de sacrifice consenti, de violence maîtrisée, d'honneur, ou d'obéissance sans une compréhension assumée de ses actes, qu'encadre une morale de l'action exigeante.

## Forger les caractères

Le projet postule également que le caractère du jeune officier de demain mérite une attention accrue, autant que ses compétences. Le défi est de bâtir cette personnalité, cette humanité qui lui permettront d'obtenir l'adhésion, d'insuffler l'enthousiasme, de convaincre. Pourtant, forger les caractères, donner de l'épaisseur humaine se révèle plus ardu qu'enseigner des compétences. Multiplier les mises en situation de responsabilité et confronter davantage les élèves à la réalité sont deux leviers pour les faire gagner en maturité. Des stages en régiments, prolongés et avancés dans la scolarité, leur donneront un contact précieux avec le corps de troupe. Placés en situation de simple sergent à la tête d'une dizaine d'hommes, les élèves officiers seront ainsi amenés dès les premiers mois à vivre une expérience précieuse du commandement.

## Transformer l'enseignement en défis à relever

Pour atteindre son ambition pédagogique, le projet « ESCC 2030 » repose sur une réorganisation profonde de la scolarité. Il s'agit avant tout de mettre en synergie les enseignements académique, militaire et humain qui tendent naturellement à se cloisonner. La scolarité s'inscrira désormais autour de quatre défis : la combativité, l'autorité, l'intelligence et l'humanité, tous orientés vers la raison d'être des Ecoles : l'apprentissage du commandement. Une rénovation de la diplomation appuiera ce changement. Chaque défi, faisant appel à enseignements académique, militaire et humain, sera évalué séparément et sanctionné par un certificat. Il s'agit également de retrouver des marges de manœuvre en réduisant les volumes horaires qui se sont densifiés au fil des ans : certains semestres, la formation dispensée en heures « non ouvrées » atteint 30% ! Parvenir à cette réorganisation impose de conduire une revue complète des programmes et d'analyser la pertinence de chaque module au filtre des quatre défis. Ce travail vient de débuter.

## Brasser les recrutements

La formation sera également enrichie par une intégration approfondie des élèves de toutes origines : le recrutement direct (Saint-Cyr), le recrutement interne parmi les soldats et sous-officiers (école militaire interarmes) et le recrutement complémentaire d'officiers contractuels. Les activités transverses mettant en contact l'ensemble des élèves seront multipliées pour mieux tirer profit de la grande diversité de parcours et d'expériences. Ce brassage renforcera aussi la cohésion de l'ensemble des jeunes officiers, appelés à servir ensemble en régiment. Chaque élève officier, Saint-Cyrien ou sous-contrat, commençant à Coëtquidan par l'apprentissage le plus élémentaire de la vie de soldat, la mise en œuvre de ce brassage est naturelle sur le plan militaire.

## Valoriser le recrutement complémentaire

Dans le même souci de cohérence, « ESCC 2030 » réformera en profondeur la formation des officiers contractuels. Ce recrutement est indispensable à l'armée de Terre car il pourvoit à près du quart des officiers, dans des spécialités variées allant des pilotes d'hélicoptère aux juristes en passant par l'encadrement des unités. Leur scolarité a été allongée, densifiée et valorisée. Elle est maintenant sanctionnée par la délivrance d'un mastère spécialisé « leadership et commandement ». Mieux formés, ces officiers seront aussi mieux reconnus, au sein d'une troisième école qui verra bientôt le jour et leur permettra de se construire et de développer une identité propre grande école du commandement ! Plus qu'un slogan, c'est une nécessité. La France a besoin de sentinelles, et a besoin que ses sentinelles soient commandées. « *Donner l'orgueil du commandement* » pour reprendre Ardant du Picq, pourrait résumer la finalité des écoles de Saint-Cyr Coëtquidan, écoles de formation initiale des officiers. Donner l'orgueil du commandement, c'est faire mûrir autant qu'éduquer, c'est forger les caractères et préparer de jeunes hommes et de jeunes femmes à affronter le monde qui vient et à endosser leurs responsabilités avec et devant leurs concitoyens. Grande école du commandement, Saint-Cyr continuera à former les officiers dont l'armée de Terre a besoin à condition de s'adapter maintenant aux évolutions radicales du monde dans lequel ils vivent et combattent. Les circonstances, autant que l'excellente réputation de notre formation, nous aident à franchir le cap d'une singularité militaire d'autant plus assumée que le monde est plus dangereux, en s'appuyant sur une ouverture reconnue, illustrée par la diversité des recrutements, des parcours et une attractivité de plus en plus forte.

Sur l'auteur : Patrick Collet était, à la publication de cet article en 2020, Directeur des Écoles de Saint-Cyr Coëtquidan.

**FIN DU DOSSIER**

# Questions sanitaires et de protection sociale

*Une composition sur un sujet relatif aux grandes questions sanitaires et de protection sociale.*

**SUJET : Protection sociale et vieillissement de la population en France.**

## Copie notée : 17/20

La proportion des personnes âgées de plus de 75 ans va augmenter de 49% à horizon 2030.

Sous l'effet de la baisse de la natalité, de l'allongement de l'espérance de vie et de la stabilisation des flux migratoires, la population française vieillit.

La protection sociale se définit par l'ensemble des opérations des régimes ou organismes qui, par des mécanismes d'assurance, d'assistance ou d'interventions financières, compense les risques sociaux auxquels les ménages sont exposés. La vieillesse-survie est un risque social en ce qu'elle provoque une diminution des ressources du foyer du fait de la cessation d'activité professionnelle ainsi qu'une augmentation des dépenses, en santé notamment.

Avant la création de la Sécurité sociale en 1945, des employeurs avaient mis en place des systèmes de salaires différés pour permettre aux plus âgés et à leur famille de ne pas sombrer dans la pauvreté. Cet objectif perdure dans le système actuel de protection sociale. Toutefois, dans quelles mesures, la protection sociale s'est-elle adaptée au vieillissement de la population ?

Le vieillissement de la population pèse sur la soutenabilité du système de socialisation des risques de l'existence (I). Bien que la protection sociale se soit adaptée au vieillissement des marges de progrès sont attendues pour garantir une société du « bien vieillir » (II).

\* \* \*

### **I) Le vieillissement de la population pèse sur la soutenabilité de la protection sociale.**

#### **A) Un vieillissement de la population inéluctable.**

Les politiques de santé publique menées depuis des décennies ont permis un allongement de l'espérance de vie. La vaccination a permis d'éradiquer des maladies souvent mortelles tout comme les règles d'hygiène élémentaires du siècle dernier. Les habitudes de soins acquises contribuent également à une espérance de vie plus longue. En 2021, l'espérance de vie des femmes s'élève à 85,6 ans et celles des hommes à 79,4 ans.

Le taux de fécondité ne cesse de diminuer depuis les années 1950 malgré quelques rebonds dans les années 1980 et 2000. L'indice de fécondité par femme est de 1,83 en France en 2021 ce qui place le pays en tête des pays européens. Néanmoins, le solde naturel, la différence entre le nombre de naissances et de décès est à son plus bas niveau depuis 1945 selon l'INSEE.

La génération des « baby-boomers » nés après guerre arrive aux âges de la dépendance en 2030. La dégradation des capacités physiques, cognitives, et mentales entraînent une incapacité à effectuer seul des actes de la vie quotidienne. Celle-ci intervient entre 78 ans pour les hommes et 84 ans pour les femmes, ce qui illustre une progression de l'espérance de vie sans incapacité.

Des disparités territoriales existent en termes de vieillissement. Les zones rurales, la région Provence-Alpes-Côte d'Azur et celle du Sud-Ouest sont particulièrement touchées pour une population plus âgée. Ceci s'explique pour les deux régions citées par une attractivité de la qualité de vie après la retraite.

B) La protection sociale, un modèle dont la soutenabilité est menacée.

Le système de protection sociale sensible aux crises économiques, démographiques et sanitaires est confronté à la recherche d'équilibre financier. La crise sanitaire de 2020 s'est traduite par un déficit de 51 Milliards d'euros suite à un effet ciseau induit par une augmentation des dépenses et une contraction des ressources (chômage partiel, période de confinement). Grâce à un contexte économique plus favorable (croissance de 2,6% et augmentation de la masse salariale de 2,7%), le déficit en 2021 s'est réduit à 18 milliards d'euros.

Le système de retraite est arrivé à maturité et représentent en termes de dépenses 43% des dépenses de protection sociale. Les personnes qui arrivent à l'âge de départ à la retraite liquident d'avantage leurs pensions. L'augmentation de la part du travail féminin avec des carrières désormais plus complètes accentuent les dépenses. Le principe de répartition fait que les actifs paient les retraités. Toutefois, le vieillissement pèse sur le rapport cotisants-retraités réduisant à 1,7 en 2019 contre 4,9 en 1990 (1,3 attendu en 2030).

Les dépenses en santé représente 36% des dépenses de Protection sociale et sont en constante augmentation malgré la fixation d'un objectif national de dépenses d'assurance maladie. Cette augmentation s'explique d'une part par les coûts supplémentaire liés au progrès médical (traitements onéreux pour les cancers, la mucoviscidose...) et d'autre part par l'augmentation des maladies chroniques liés à l'âge (diabète et maladies cardiovasculaires...). Les patients atteints d'une affection de longue durée sont pris en charge à 100% et entraîne une augmentation de la consommation de soins de 60%. Les patients de 85 ans et plus consomment trois fois plus de soins que la population active.

**II) La protection sociale s'est adaptée au vieillissement de la population mais des efforts sont à poursuivre pour garantir une société du « bien vieillir ».**

A) Une adaptation nécessaire.

Pour prendre en compte les effets du vieillissement et atteindre l'équilibre financier, le système de retraite a subi plusieurs réformes structurelles de 1993 à 2023. Face à l'augmentation de l'espérance de vie, le recul de l'âge de départ à la retraite n'a cessé d'augmenter pour atteindre 64 ans suite à la loi promulguée de 4 avril 2023. L'indexation des pensions sur les prix plutôt que les salaires ainsi que l'allongement des durées de cotisations (143 annuités à partir génération 1961) avec un système de décote sont des dispositifs destinés à renforcer la soutenabilité.

Le système de santé contraint par le vieillissement des professionnels de santé est soumis à des enjeux d'accès aux soins pour répondre aux déserts médicaux, plusieurs lois ont permis de développer la télémédecine et l'exercice coordonné entre professionnels de santé. Le virage ambulatoire permet de dispenser des soins à domicile notamment pour les personnes âgées avec des services de soins infirmiers à domicile (SSIAD) afin d'éviter des dépenses hospitalières supplémentaires. Les personnes âgées dépendantes sont hébergées dans des EHPAD mais leur capacité et leur répartition sur le territoire ne permet pas de répondre à l'ensemble de la demande d'autant que le reste à charge est conséquent. Le virage domiciliaire est une nécessité en coordination avec la médecine de ville. Selon l'INSEE, 85% des personnes âgées souhaitent vieillir à domicile. La loi ASV de 2015 prévoit le versement de l'allocation personnalisé d'autonomie (APA) à domicile désormais.

Suite au rapport Libault sur le grand âge, une cinquième branche de la sécurité sociale a été créée en 2021 : la branche autonomie. Face aux nombreux décès de personnes âgées en 2003 suite à la canicule, la CNSA avait été créée en 2004. Par ailleurs, le statut de proches aidants est désormais reconnu et une allocation journalière de proche-aidant (AJPA) peut leur être attribuée lorsqu'ils prennent soin de leur proche âgé.

B) Des efforts doivent être maintenus pour garantir le « bien vieillir ».

La prévention doit être renforcée en santé. Les dépistages des cancers (colorectal, seins, utérus) n'atteignent pas les objectifs fixés pour limiter la surmortalité. La sédentarité est un vecteur de développement de maladies chroniques qu'il convient de prendre en considération. Les dépenses de prévention ne représentent que 3%.

Dans le cadre du plan santé au travail, l'instauration du compte de prévention et de pénibilité doit prendre en compte une population vieillissante en emploi. Le taux d'emploi des 55-64 ans s'élève à 55,6% d'où l'importance de favoriser également la formation professionnelle en seconde partie de carrière pour une éventuelle reconversion.

Pour permettre un accueil en EHPAD décent et bientraitant, une revalorisation des métiers du grand âge soulignée dans le rapport El Khomri est nécessaire pour redonner de l'attractivité en EHPAD comme à domicile.

La LFSS 2023 prévoit deux heures de lien social pour les personnes âgées. De même, le droit au répit pour les proches-aidants par l'intermédiaire de plateforme d'appui devrait permettre une meilleure relation avec nos aînés.

L'adaptation du logement des personnes âgées comme l'adaptation de la ville permettrait d'adapter le « bien vieillir » et de préserver le lien intergénérationnel.

\*\*\*

La protection sociale a su s'adapter aux enjeux du vieillissement de la population. Le taux de pauvreté des retraités est inférieur à celui de la population (9,5% contre 14,8%) ce qui était l'objectif premier à l'origine. Pour permettre de renforcer le lien intergénérationnel, certaines crèches s'installent désormais au sein d'EHPAD. Le virage domiciliaire est à prendre en considération en valorisant davantage les métiers du care et la situation des proches aidants. La soutenabilité du système de protection sociale dépend de la transition démographique. L'Allemagne, voisin européen, a fait le choix de l'immigration massive pour contrer le vieillissement de sa population.

## Copie notée : 11/20

Un tiers de la population aura plus de soixante ans en 2030 contre un quart aujourd'hui. Le vieillissement de la population est un phénomène inéluctable auquel les pays développés doivent faire face. Il est la résultante de plusieurs mécanismes démographiques corrélés. Ainsi, la baisse tendancielle de la natalité, l'augmentation de l'espérance de vie, l'arrivée à 60 ans de la génération d'après guerre en nombre important conduisent au vieillissement de la population.

La Protection sociale est un ensemble de mécanismes solidaires (privés et publics) qui permettent de couvrir les individus face à la survenue d'un risque social ayant pour conséquence l'augmentation des dépenses ou la perte de revenus. A l'instar de la santé, les accidents professionnels, la famille, la pauvreté, le chômage, la vieillesse et la survie sont des risques qui doivent être socialisés et pris en charge par la collectivité.

Le vieillissement de la population est un élément heureux car il signifie, en partie, que les Français vivent plus longtemps mais il contraint la société à faire face à des vulnérabilités économiques, sociales et sanitaires.

Aussi, dans quelle mesure la Protection sociale est-elle concernée par les questions du vieillissement ? Quels leviers doit elle actionner pour relever le défis du vieillissement auquel la société est confrontée ?

Les évolutions sociodémographiques fragilisent le système de Protection sociale et génèrent des nouveaux besoins à prendre en charge (I). Toutefois, pour relever collectivement les défis du vieillissement de la population, les politiques publiques ont évolué (II).

### **I. Le vieillissement de la population fragilise le système de Protection sociale et génère des nouveaux besoins à prendre en charge.**

Les évolutions démographiques conduisent à un vieillissement général de la population (A) qui fragilise l'équilibre du système et fait apparaître des nouvelles vulnérabilités (B).

#### **A. La baisse de la natalité et l'allongement de l'espérance de vie entraîne un vieillissement de la population.**

Le système de Protection sociale a été créé en 1945, au sortir de la guerre pour couvrir les travailleurs et leur famille face à l'incertitude du lendemain. Il s'agit alors d'un projet de société basé sur la solidarité nationale et issu du programme du Conseil National de la résistance « les jours heureux ». Le système est alors bismarckien et contributif. Les travailleurs cotisent selon leurs moyens et bénéficient en retour de la garantie de recevoir des prestations en fonction de leurs besoins. Les vieillards sont alors pris en charge par la famille et de manière tout à fait résiduelle par la solidarité nationale servie par l'Etat.

Depuis sa création, les structures familiales ont évolué et le taux d'emploi des femmes atteint 70%. Par ailleurs, elles poursuivent leurs études plus longtemps et décident du moment le plus propice pour concevoir un enfant. La légalisation de l'avortement et de la contraception contribuent également à cette liberté de choix. Ainsi, en 2021 le taux de fécondité français était de 1,83 enfant par femme et un âge du premier enfant à 30 ans. Si le taux de fécondité est le meilleur d'Europe, il n'est pas suffisant pour compenser le nombre d'individus issus de la génération du baby boom qui vient gonfler les rangs des plus de 60 ans.

De plus, les progrès de la médecine et l'efficacité du système de santé Français a permis à la population de vivre plus longtemps. Les Français ont ainsi gagné 20 ans d'espérance de vie depuis la Guerre. En outre, ce gain est à nuancer car des inégalités existent notamment entre les hommes (79 ans) et les femmes (85 ans). Des inégalités existent aussi en

fonction du niveau de vie, en effet un quart des hommes les plus aisés vivent 13 ans de plus que le quart des hommes les plus modestes.

L'ensemble de ces mécanismes démographiques couplé à des flux migratoires stables conduisent à un vieillissement inéluctable qui n'est pas réversible à court terme. La protection sociale doit donc faire face à l'émergence de nouveaux risques sociaux et à une dégradation prévisible des comptes.

**B. Le vieillissement fragilise l'équilibre financier du système et engendre des nouveaux besoins.**

Tout d'abord, le vieillissement est un élément de préoccupation majeur des pouvoirs publics puisqu'il met en péril l'équilibre des comptes de la Protection sociale. En effet, il implique une baisse du nombre de travailleurs et donc une baisse des ressources majoritairement assises sur le travail par le biais des cotisations sociales (53% des ressources de la protection sociale) et de la CSG (15%) elle-même assises sur les revenus. En parallèle, les dépenses sociales influencées par le vieillissement augmentent. Ainsi, la retraite qui représente aujourd'hui près de la moitié des dépenses de protection sociale (360 Md€) va croître. De même, le vieillissement entraîne une augmentation des pathologies chroniques (environ 5% de plus chaque année) qui vont peser de plus en plus dans les budgets de l'assurance maladie. Les pathologies chroniques représentent 60% des dépenses.

Au-delà, des aspects financiers, il est nécessaire de faire évoluer le système dans son ensemble. En effet, pour les personnes entre 65 et 75 ans, la prise en charge familiale n'est plus pratiquée de la même manière. Les enfants travaillent et ont des difficultés à prendre en charge leur parent. Selon la présidente des petits frères des pauvres 530 000 personnes sont en situation de mort sociale, c'est à dire qu'elles n'ont plus de lien sociaux, amicaux ni familiaux. Une société mal adaptée au vieillissement risque de conduire à l'isolement de ces personnes alors qu'elle doivent pouvoir vivre dignement et faire partie de la société, elles doivent continuer à bénéficier de leur droit fondamentaux.

Au-delà de 75 ans, se pose alors la question de la prise en charge de la dépendance. En effet, les incapacités sévères commencent à partir de cet âge (77 ans pour les femmes et 76 pour les hommes). Si l'espérance de vie est plus élevée en France, l'espérance de vie en bonne santé des Français est en dessous de la moyenne des pays européens. Toutefois, plusieurs freins se posent à une prise en charge de qualité et en nombres suffisant. La parution du livre « Les fossoyeurs » et le Rapport IGAS pointent des lacunes financières dans les EHPAD privé et des situations de maltraitance liés à des conditions de travail qui ne sont pas acceptables. Les métiers du grand âge, souvent mal rémunérés, n'attirent pas et il manquera 300 000 personnes pour assurer la prise en charge de la dépendance au domicile ou en hébergement.

**II. Pour relever collectivement le défis du vieillissement, les politiques publiques ont évolué et doivent continuer à s'adapter.**

Une récente prise de conscience a permis la mise en place de mesures fortes en faveur de l'autonomie (A) toutefois, de nombreux leviers restent à activer pour une réelle société du bien vieillir (5).

**A. Pour relever collectivement le défis du vieillissement, les pouvoirs publics ont mis en place des mesures fortes.**

La récente réforme des retraites, promulguée le 14 avril 2023 a été vivement critiquée puisqu'elle consiste en partie à augmenter l'âge légale de départ à la retraite.

Cette réforme a par ailleurs permis à la France de conserver une notation AA. En effet, cette réforme vise à réduire les dépenses en versant des pensions moins longtemps mais aussi à augmenter les recettes par une population active plus importante. En outre, cette réforme a également introduit des mesures de cotisation pour les proches aidants qui arrêtent de travailler pour s'occuper d'un proche dépendant. Cette réforme, pour être efficace doit s'accompagner de mesures d'adaptation du marché du travail à l'emploi des seniors.

Autre mesure forte et historique, c'est la création d'une cinquième branche. En effet, depuis le 7 août 2020 la CNSA est devenue la caisse nationale en charge de l'autonomie (handicap et personnes âgées). La CNSA avait été créée en 2004 pour assurer la gestion de la cotisation Sociale solidaire créée après la canicule de 2003. La création de ce nouveau risque confirme l'ampleur du phénomène et la nécessaire prise en charge de la perte d'autonomie au titre de la solidarité nationale. La CNSA est tête de réseau et joue un rôle d'animation et de coordination des acteurs locaux en charge de l'autonomie (MDPH, conseil départemental, agences d'aide à la personne etc...). Ce réseau doit se structurer autour des besoins et des bonnes pratiques relevées sur le terrain pour améliorer la qualité des accueils en hébergement et faciliter la prise en charge au domicile des personnes âgées (voulu par 85% des personnes). Cette mesure était une préconisation faite par Dominique Libault dans son rapport « Grand Age et autonomie »

Enfin, les LFSS 2022 et 2023 ont mis l'accent sur la prise en charge de la perte d'autonomie en allouant des moyens supplémentaires. Ainsi, les personnels soignant MDS ont pu bénéficier des mêmes revalorisations que dans le secteur hospitalier (+183€). De même, les tarifs de l'intervention à domicile ont été relevés et enrichis d'un forfait qualité (22€ +3€ par heure). Deux heures de lien social ont par ailleurs été ajoutés aux plans APA (aide personnalisée d'autonomie) afin de lutter contre l'isolement des personnes âgées en perte d'autonomie.

L'ensemble de ces mesures doivent conduire à une meilleure prise en charge du vieillissement. En outre, si les bases réglementaires ont été posées, des changements profonds restent à engager.

B. Des mutations profondes doivent permettre de surmonter l'épreuve du vieillissement et garantir la cohésion sociale.

Dans un rapport de 2021, l'Organisation mondiale de la Santé (OMS) révélait que dans le monde, une personne sur deux avait eu des comportements agistes. L'agisme constitue une forme de discrimination à l'égard des plus âgées. Ainsi, les pouvoirs publics ont une responsabilité pour contribuer à l'évolution des mentalités. Ainsi, la loi 3 DS du 21 février 2022 donnait aux départements la compétence en matière d'habitat inclusif. Le levier de l'habitat inclusif, intergénérationnel est puissant car il permet de proposer des alternatives à l'hébergement médicalisé et au domiciliaire pour lutter contre l'isolement et inclure les personnes âgées dans la société.

En outre, si les français souhaitent majoritairement vieillir à leur domicile ou en habitat inclusif, cela implique de réussir le « virage domiciliaire ». En effet, celui-ci n'est possible que si les personnes dépendantes sont accompagnées d'un proche aidant ou d'aides à domicile. La prise en charge à domicile ou d'aides à domicile. La prise en charge à domicile présente par ailleurs des restes à charge inférieurs à l'hébergement (80€/mois contre 1800€/mois). Il s'agit donc d'un enjeu de bien-être mais également économique. Les proches aidants doivent donc être aidés dans leur action (droit au répit, simplification des démarches, informations) comme le préconise le rapport IGAS sur les proches aidants. Ils sont environ 4 millions à œuvrer auprès de personnes âgées dépendantes (80% de la famille et 60% de femmes). Il constitue une pierre angulaire du virage domiciliaire et doit être soutenu.

Enfin, il est indispensable de déployer une politique de prévention pour retarder au maximum la perte des fonctions conduisant à la perte d'autonomie. La prévention des risques professionnels et l'amélioration des conditions de travail sont essentielles pour réduire les disparités socioprofessionnelles qui existent en matière d'espérance de vie. Par ailleurs, la prévention en matière de santé, dès 50 ans doit permettre de repérer les premières fragilités cognitives, cardiovasculaires, diabète afin de limiter les pathologies chroniques et leurs impacts sur la perte d'autonomie.

La Protection Sociale est donc concernée au premier chef par le vieillissement de la population, tant pour des raisons de soutenabilité du système que par l'adaptation des politiques sociales au vieillissement des individus. Les pouvoirs publics ont fait du vieillissement une préoccupation majeure en y consacrant des politiques d'adaptations et de prises en charge des conséquences. En outre, pour donner au vieillissement toute sa place, il est nécessaire de lutter contre l'agisme et contre l'isolement par la mise en place de moyens suffisants. Toutefois, les métiers du grand âge manquent d'attractivité, et n'attirent pas suffisamment. Or rien ne pourra se faire sans un personnel suffisant. Une meilleure reconnaissance de ce statut par des diplômes médicosociaux permettrait d'agir sur la quantité et la qualité.