



PROMOTION N°31

2023-2024

LA PREPARATION OPERATIONNELLE DANS LE SERVICE DU COMMISSARIAT DES ARMEES

**Comment préparer le service du commissariat des armées
aux engagements futurs : état des lieux, comparaisons et
propositions**



Commissaires élèves de la promotion Croix de Lorraine de l'Ecole des commissaires des armées pendant l'exercice Otter 2021.

Commissaire principal Cyrille DUCHEMIN

Sous la direction du

Commissaire en chef de première classe Antoine De Coster

Chef du Bureau Préparation et Soutien aux activités Opérationnelles de la
Direction centrale du service du commissariat

Résumé du mémoire en français :

La préparation opérationnelle regroupe l'ensemble des entraînements ayant pour but d'augmenter les capacités d'un détachement militaire. Bien que la préparation opérationnelle soit inscrite dans l'ADN de tous les militaires, ceux du Service du Commissariat des Armées (SCA) bénéficient aujourd'hui d'un niveau assez faible de préparation aux engagements.

En effet, après les réformes ayant conduit à mutualiser les commissariats d'armée en 2010 et à en réduire le personnel, la préparation à l'engagement opérationnelle a été rapidement délaissée.

La préparation individuelle du combattant (POIC) a été confiée aux armées tandis que la préparation spécifique aux métiers du SCA relève des écoles du service du commissariat. La préparation collective, elle, a été oubliée alors même qu'un haut niveau de préparation au combat caractérisait l'intendance militaire pendant tout le vingtième siècle et constitue un objectif pour le service à l'horizon 2030.

Ce mémoire fait d'abord un état des lieux de la POIC dans le SCA et relève des niveaux très hétérogènes : certains Groupements de Soutien de Base de Défense (GSBdD) sont totalement autonomes quand d'autres dépendent à 100% de l'unité des forces qu'ils soutiennent. L'organisation de stages au profit de tous les militaires du SCA dans un GBDdD doté de moyens humains et matériel (celui de Mourmelon notamment) permet néanmoins de répondre aux besoins.

Ce mémoire s'est ensuite attaché à définir le besoin en préparation opérationnelle collective pour les Détachements Modulaires du Commissariat (DMC). Quatre processus métiers doivent être travaillés à l'entraînement : approvisionner une force en ressources locales, gérer les morts, déployer une base vie et nourrir des soldats en zone arrière d'armée. Le DMC doit pouvoir produire des effets sur le champ de bataille en tant qu'unité militaire. Ses missions devraient être surveiller et tenir tandis qu'il devrait maîtriser les procédés d'exécution suivant : organiser un point de contrôle, extraire un blessé sous le feu et réagir à une embuscade en utilisant les véhicules du service.

Un stage de mise en condition avant projection pour un DMC devrait durer environ 10 jours. Il y a aujourd'hui au moins 4 DMC déployés en opération et donc un besoin d'un stage par mois.

Pour répondre à ce besoin, ce mémoire propose la création d'un centre d'entraînement du SCA et décrit son organisation. La création d'un tel centre permettrait à terme d'envisager la mise en œuvre de formations complémentaires qui font défaut aujourd'hui.

Summary of the dissertation in English:

Operational readiness covers all training designed to increase the capabilities of military detachments. Although operational readiness is part of the DNA of all military personnel, those in the Service du Commissariat des Armées (SCA) currently suffer from a relatively low level of operational readiness.

Following the 2010 reforms that pooled army quartermaster corps and reduced personnel, training for overseas deployment was rapidly abandoned.

The army, the air forces and the Navy remains in charge of training of individual warrior tasks for quartermaster military personnel, but specific training for quartermaster skills is the responsibility of the quartermaster schools.

Collective training, on the other hand, has been forgotten, even though a high level of combat readiness was a common feature of quartermaster units throughout the twentieth century.

This dissertation first describes how individual warrior training is organized for quartermaster military personnel. We point out the highly heterogeneous nature of the system: some quartermaster tactical units are totally autonomous, while others are 100% dependent on army or air force units for individual warrior training.

The pooling of individual warrior training in the well-equipped tactical quartermaster units of Mourmelon aims to meet these needs.

This dissertation then sets out to define the need for collective training for the quartermaster operational units. Four tactical processes need to be addressed: supplying a force with local resources, managing casualties, deploying a field life base support, and feeding soldiers in the army rear zone. The quartermaster operational units must be able to produce effects on the battlefield. Its missions should be to monitor tactical situations, hold a portion of the battlefield, while mastering the following execution processes: organizing a checkpoint, extracting a wounded person under fire and reacting to an ambush using the quartermaster field vehicles.

A pre-deployment training for quartermaster operational units should last around 10 days. In 2024, there are at least 4 quartermaster operational units deployed overseas, so there is a need for one training course per month.

This dissertation proposes the creation of a quartermaster field training exercise school and describes its organization. The creation of such a school would enable the implementation of additional training courses, which are currently lacking.

INTRODUCTION

Présentation et définition du sujet

Le Service du Commissariat des Armées (SCA) a été créé en 2010 et les Groupements de soutien des bases de défense (GSBdD) lui ont été rattaché en 2014. Fusion des trois commissariat d'armées, le SCA a hérité de trois doctrines de préparation opérationnelle sans obtenir les moyens RH et financiers de conduire cette préparation. Initialement, il était prévu que les militaires du SCA dépendaient directement des unités des armées pour leur préparation opérationnelle. Dans le même temps, les capacités des armées à préparer le personnel des services diminuaient drastiquement ce qui a conduit à doter le SCA de capacités propres de préparation opérationnelle.

Le SCA comptait en 2021, environ 11 600 militaires dont 700 ont été projetés en opération extérieure¹ au cours de l'année. Ces 700 militaires ont tous suivi un processus de qualification avant projection. Cependant ce processus est encore en cours de normalisation.

Dépendant du milieu d'intervention, la préparation opérationnelle héritée des armées est très hétérogène et le SCA a mis plusieurs années à fixer des normes communes de préparation opérationnelle individuelle. Celle-ci sont désormais définies par le bureau S7 de l'EMO-SCA.

La directive du 25 septembre 2023 de l'état-major opérationnel (EMO) du SCA distingue ainsi plusieurs niveaux de préparation opérationnelle :

- Une préparation opérationnelle individuelle du combattant (POIC) ;
- Une préparation opérationnelle intégrée ou collective (POI ou POC) ;
- Une préparation opérationnelle métier (POM) relevant de l'expertise fonctionnelle et technique de la direction ou du service considéré ;
- Une préparation opérationnelle interarmées (POIA) ;
- Une préparation opérationnelle liée aux missions de défense-sécurité (PODS) ;

La formation quant à elle a pour but « *de générer des compétences nécessaires pour occuper un emploi ou une fonction* »². La formation se distingue au sein du SCA de la préparation opérationnelle qui « *débute après les phases de formation en école et d'instruction individuelle. Elle comprend l'entraînement individuel et collectif ainsi que les exercices (...). Elle permet au personnel du SCA d'acquérir les aptitudes opérationnelles nécessaires aux missions pouvant leur être ordonnées. Elle conditionne son aptitude et sa disponibilité à l'engagement des forces armées.* »³

Ce mémoire ne porte pas sur la POIA ni sur la PODS ni sur la formation. Pour plus de clarté, ce mémoire distingue la préparation métier individuelle de la préparation métier collective selon le schéma suivant :

Préparation opérationnelle	Individuelle	Collective
Métier	POIM	POM
Combat ⁴	POIC	POC

¹ Le terme d'opération extérieure est retenu dans ce mémoire par simplification et recouvre en fait les missions opérationnelles et les opérations extérieures.

² Politique générale de formation de l'armée de terre 20230403_NP_DRHAT-SECPART_LE2023-502823-POLFORMAdT

³ 20200716_NP_DCSCA-SDPS-BPSAO_1948_politique préparation opérationnelle SCA

⁴ Le terme de « combat » est dans ce mémoire préféré à celui de « militaire » pour parler de la préparation opérationnelle pour éviter certaines confusions.

D'importants progrès restent à faire tant les différences de niveau de préparation entre les personnels militaires du SCA en opération sont grandes. Il est cependant nécessaire de définir ces progrès en fonction du besoin (quel volume de forces à entraîner et pour quel type d'engagement ?), de ce qui est déjà réalisé (que fait-on en POIC ? POC ? POM ?) et de ce que font d'autres armées ou services (en France ou à l'étranger).

Problématique

Cette analyse conduit à particulièrement s'intéresser à la préparation opérationnelle collective (métier et combat) car elle est aujourd'hui insuffisante dans le SCA. Pour se donner les moyens de mettre en œuvre une préparation collective, et pour améliorer la préparation individuelle, il apparaît nécessaire de doter le SCA de capacités de préparation opérationnelle renforcées.

Méthode employée

Le travail de recherche a consisté à dresser un état des lieux de la préparation opérationnelle individuelle grâce à un sondage auprès des bureaux de préparation et de soutien aux activités opérationnelles des GSBdD. Ensuite, des contacts ont été pris avec des unités en charge de la préparation opérationnelle dans les armées et services du ministère des armées ainsi que dans l'US Army. Des archives de l'école supérieure de guerre ont été consultés au centre de documentation de l'école militaire, ainsi que des archives de l'intendance militaire (de l'armée de terre) au Service Historique de la Défense (SHD) à Vincennes. Quelques contacts ont été pris avec des entreprises des Entreprise de Services de Sécurité et de Défense (ESSD) françaises. Ce mémoire a été rédigé avec l'appui du bureau appui au soutien opérationnel de la DCSCA et le bureau entraînement (S7) de l'EMO-SCA.

Idée maitresse

Les DMC sont les nouveaux pions tactiques du SCA en opération. Les modalités de désignations des personnels constituant ces unités de marche rendent difficile leur participation à la préparation opérationnelle des unités de l'armée de terre.

Les détachements du SCA en opération ne bénéficient pas d'un entraînement collectif pour leur savoir-faire métier. Bien que des stages de validation avant projection (VAP) pour les DMC soient désormais planifiés par l'EMO-S7, la validation des compétences métiers demeure compliqué faute d'infrastructures et d'instructeurs dédiés. Il n'existe aucun programme d'entraînement ni de validation collective des DMC avant prise d'alerte.

Il existe cependant une volonté du SCA de « *durcir la formation de [ses] personnels ou des futurs utilisateurs sur le fonctionnement de [ses] équipements et porter effort sur la préparation métiers « terrain » de [ses] opérateurs* ». ⁵

La préparation individuelle du combattant est très hétérogène selon les unités et leur relation avec l'unité d'adossement. Ainsi, des GSBdD arrivent à maintenir les compétences individuelles du combattant pour l'ensemble de leur personnel militaire quand d'autres ne cherchent à former que les militaires désignés pour une opération extérieure. La plupart des organismes du SCA hors GSBdD n'ont pas de bureau de préparation opérationnelle et raccroche leurs militaires désignés à un GSBdD.

⁵ ORION 2023 – RETEX interne SCA, Synthèse des actions proposées – COMEX du 29 juin 2023

La préparation individuelle métier est très variable selon la famille professionnelle (soutien du combattant, restauration, achat-finance). Elle s'appuie sur un catalogue de stages proposés principalement par l'Ecole des spécialités du commissariat (ESCA).

La préparation des chefs de détachement ne comporte aucune mise en pratique ni aucune validation d'aptitude.

Ces lacunes en préparation opérationnelle représentent une anomalie historique explicable par la mise en place rapide de l'interarmisation associée à une baisse historique de moyens.

Elle s'explique aussi par la difficulté qu'a l'EMO-SCA à identifier suffisamment à l'avance le personnel qui doit être projeté en opération. En effet, faute de temps pour se préparer, ce personnel est amené à réduire automatiquement sa préparation et n'arrive pas toujours à se greffer sur des préparations ou des stages adéquats. Les difficultés à désigner peuvent s'expliquer par l'hétérogénéité du personnel du SCA issu des trois armées et par l'absence de niveau de synthèse intermédiaire entre les unités (principalement GSBdD et EMO-SCA). Ce dernier point est en passe d'être corrigé par les dernières attributions donné aux plateformes commissariat.

Les difficultés à conduire des activités de préparation opérationnelle s'explique aussi par le fait que toutes les unités du SCA ont une responsabilité de soutien. A la différence des militaires du 14^{ème} RISLP, les militaires du SCA, à l'image de ceux du SID ou du SEO, ne peuvent pas consacrer tous leur temps à l'entraînement.

Le SCA est aussi peu pris en compte dans les grands exercices qui ne peuvent pas lui servir d'outil de préparation opérationnelle. En effet, il projette alors des détachements qui sont focalisés sur le soutien réel et ne peuvent pas jouer toute la gamme des savoir-faire qu'ils joueraient en opération.

Plan du mémoire

Avant de proposer la création d'un centre d'entraînement, il convient d'abord de faire un état des lieux des besoins en matière de préparation opérationnelle dans le SCA (partie 1) et d'étudier comment travaillent les autres armées et services dans ce domaine (partie 2). Enfin, décrire la création d'un centre d'entraînement n'a de sens que si l'on définit ses compétences, ses objectifs ainsi que les moyens destinés à les atteindre (partie 3).

PARTIE 1

Etat des lieux de la préparation opérationnelle dans le SCA

1 *Evaluation des besoins en préparation opérationnelle*

1.1 *La feuille de route SCA 2030 : estimation du volume de force à préparer*

Par la lettre n°D-21-004453/ARM/EMA/DSH/NP du 28 juillet 2021, le chef d'état-major des armées (CEMA) a exposé sa vision stratégique pour le SCA à l'horizon 2030 et affirme nécessaire **d'aligner les ambitions du SCA sur celles du modèle d'armée 2030**. Cette ambition a été déclinée par le directeur centrale du SCA (DCSCA) en **objectifs stratégiques** et soulève des **enjeux de doctrine et de volume de force à engager**.

La **feuille de route « SCA 2030 »** est un document stratégique de déclinaison des ambitions du CEMA. Le directeur central du SCA (DCSCA) y écrit que le **SCA « doit maintenant se concentrer sur son aptitude à répondre aux exigences de l'hypothèse d'engagement majeur (HEM), tant en termes capacitaire que de préparation opérationnelle »**. Pour cela, le DCSCA souhaite décliner *« des doctrines de soutien à partir du concept d'emploi et des doctrines des forces »* et *« vise un haut niveau de préparation opérationnelle individuelle du combattant et doit bénéficier pour cela d'un soutien fort des armées »*. C'est dans ce cadre que le **concept de détachement modulaire du commissariat** a été développé. Si ce concept semble bien répondre aux besoins des armées, il se heurte néanmoins à des difficultés structurelles dont l'atomisation des détachements et le faible niveau de préparation opérationnelle collective. Nous décrirons quelles sont les limites du soutien des armées et comment le SCA a réussi à contourner ces difficultés pour atteindre un **niveau minimal de préparation opérationnelle individuelle** (assez loin d'un « haut niveau » cependant). Pour soutenir la préparation opérationnelle des armées, singulièrement dans le cadre de l'exercice ORION 2023, le SCA devait notamment **consolider « le plot de Mourmelon »**. Nous proposerons dans le cadre de ce mémoire de concentrer les efforts du SCA dans le domaine de la préparation opérationnelle à Mourmelon pour répondre à l'ambition du service de **« développer les outils, moyens et procédures de mise en condition finale (MCF) avant projection en lien avec les principales unités à soutenir »** pour faire face à la situation opérationnelle de référence (SOR).

Pour le SCA, l'HEM est un enjeu en terme de concept d'emploi et de volume.⁶

En effet, d'après le rapport d'information à l'assemblée nationale n° 5054 *« sur la préparation à la haute intensité »*⁷, il s'agit de soutenir une force d'environ 15 000 combattants, constituée de deux brigades interarmes, appuyés par 45 avions de combats, ce qui signifie environ trois bases aériennes projetées (BAP) d'environ 500 personnels, si on suppose que les avions n'opèrent pas depuis la métropole. Si on utilise le ratio de soutenus /soutenant relevant du périmètre du SCA déployés au premier semestre 2024 en Roumanie au sein de la mission Aigle, cela signifie que le

⁶ Ce travail ne porte pas sur la capacité du SCA à soutenir la HEM en terme de matériel (vie en campagne et équipements individuels).

⁷ Rapport d'information n° 5054 à l'Assemblée nationale déposé le 17 février 2022 en application de l'article 145 du règlement, par la commission de la défense nationale et des forces armées, en conclusion des travaux d'une mission d'information sur la préparation à la haute intensité.

SCA devrait être capable de déployer environ 1000 combattants du soutien à l'horizon 2030.⁸

Même si la feuille de route SCA 2030 précise que « *le socle militaire des viviers critiques (électromécaniciens frigoristes, acheteurs, trésoriers, conducteurs ...)* pour le soutien des engagements opérationnels sur le TN et en OPEX devra faire l'objet d'un effort RH particulier », projeter environ 1000 militaires pendant six mois (sans relève) est un enjeu majeur pour le SCA et nécessiterait une **adaptation de sa doctrine de soutien**, et notamment du soutien alimentation.⁹ A titre d'illustration, en Roumanie la restauration représente en février 2024, 20 personnes sur 64 au sein du DMC.

En cas d'hypothèse d'engagement majeur, il s'agirait donc de déployer entre deux et trois fois plus de militaires du SCA que pendant les années 2010.¹⁰

1.2 Des scénarios d'engagement qui conditionnent la préparation opérationnelle

Lorsque l'on étudie les engagements du commissariat depuis un siècle, on est frappé par la **permanence de l'engagement en milieux non permissif de petits détachements autonomes adaptés aux déploiement d'unités loin de leur base**. Pour définir le bon niveau de préparation opérationnelle, il s'agit désormais de **définir « le quoi ? »** en s'appuyant essentiellement sur l'histoire.

Pendant tout le 20^{ème} siècle, le périmètre d'action de l'intendance a légèrement fluctué¹¹ mais **l'essentiel demeure cependant : l'intendance puis le commissariat a des attributions administratives et logistiques.**¹²

Ses **attributions administratives**, reprises par le service du commissariat des armées, concerne la solde, les déplacements professionnels, la passation des marchés et le paiement des fournisseurs. En tant que **service pourvoyeur**, l'intendance a la charge de l'alimentation, de l'habillement, du campement, du couchage et de l'ameublement (HCCA). L'intendance militaire s'est adaptée aux différentes formes de guerre menée par l'armée française.

Dans les mémentos de l'intendance de la guerre froide, une place importante est laissée à la préparation au combat. On peut y apprendre comment creuser une tranchée ou comment réagir à une attaque chimique. On y apprend que les unités du commissariat sont dotées de mitrailleuse lourde, de lance-roquettes antichars, de mines.¹³ En 1952, l'intendant militaire de 1^{ère} classe Léger explique ainsi que : « *Par suite de l'évolution des formes de la guerre, de la discontinuité frontale, de l'insécurité des arrières, l'ambiance dans laquelle se feront les ravitaillements a*

⁸ Consultation du logiciel DBM le 12 février 2024.

⁹ Voir annexe relative à l'alimentation

¹⁰ Concept actualisé du soutien de l'homme - soutien du combattant dans le cadre des opérations aéroterrestres adapté à une opération d'envergure. *En cours d'élaboration*

¹¹ L'administration du service des essences et du service de santé a été abandonné pendant la guerre froide tandis que l'intendance (de l'armée de terre) fournissait encore les vivres au commissariat de l'air dans les années 1960.

¹² On parle aujourd'hui de 11 fonctions opérées par le SCA : Habillement et équipements commissariat, Alimentation et restauration, Hébergement et hôtellerie, Gestion de site et soutien multiservices, Soutien à la condition du personnel et loisirs, Transport routier individuel et collectif, Administration du personnel et de la solde, Soutien à la mobilité professionnelle, Acquisition de biens et services courants, Exécution financière, Conseil juridique aux forces et contentieux.

¹³ Direction de l'Intendance militaire, Aide-mémoire de l'Intendance en opération (1960)

entraîné pour les « Services », traditionnellement opposés aux Armes, une transformation profonde : c'est ainsi qu'aujourd'hui les formations de l'Intendance chargés du ravitaillement doivent elles aussi manœuvrer et se défendre par leurs propres moyens. ». Les opérations parachutistes, les raids blindés dans la profondeur ainsi que la constitution de maquis par une « une cinquième colonne » sont autant de raisons de ne plus considérer qu'il existe des troupes combattantes distinctes des troupes de service : « *dès la mobilisation, il n'y a plus que des soldats, en danger près de l'ennemi, en danger loin de l'ennemi, en danger 24h sur 24* ». La guerre d'Indochine vient confirmer cette exposition des bases arrières au danger.¹⁴ Dans ce cadre, des centres d'instruction de l'intendance forment des militaires complets et « *aptes à se battre dans les mêmes conditions que les hommes d'une compagnie d'infanterie, en mettant en œuvre toute la gamme des matériels en service, sauf toutefois mortiers et canons.*»

Depuis la fin de la guerre froide, les engagements en opérations extérieures n'ont pas modifié fondamentalement l'exposition au danger des combattants du soutien et notamment du commissariat. Pendant les guerres de Yougoslavie, les unités du commissariat se sont trouvées sous les bombardements à Sarajevo ou alors arrêtées à des checkpoints tenus par des miliciens.¹⁵ Il n'y avait pas de front fixe et le danger lié aux bombardements et aux « snipers » était omniprésent. Plusieurs militaires du soutien y sont ainsi décédés. Les guerres d'Afghanistan et du Sahel ont elles aussi été meurtrières et bien que sanctuarisées dans des bases avancées fortifiées (les FOB – *Forward Operating Base*) les unités du commissariat étaient soumises aux bombardements, devait prendre leur part dans la protection de l'emprise et surtout continuaient à en sortir ponctuellement pour se déplacer entre deux emprises, pour rencontrer des fournisseurs ou retirer de l'argent liquide à la banque.

2 Une préparation individuelle hétérogène, maîtrisée mais non évaluée

2.1 Etat des lieux du travail des BPSAO

A la demande de l'inspection du SCA, un état des lieux des BPSAO a été conduit par sondage en janvier et février 2024. Tous les GSBdD n'ont pas répondu. Il est néanmoins possible de dresser un état des lieux.

Les situations les plus défavorables se trouvent dans des GSBdD à dominante air et marine. Ainsi le GSBdD de Toulon déclare n'organiser aucune action de préparation opérationnelle et dépend à 100% des stages POIC d'autres organismes du SCA., tandis que seuls 2 GSBdD à dominante « air » considèrent que le soutien du corps d'adossement mérite une note supérieure à 5/10. Des responsables de bureau PSAO de l'armée de l'air expliquent qu'ils ne peuvent pas organiser d'activité de préparation opérationnelle car ce n'est pas leur spécialité, alors même que dans des GSBdD à dominante terre des gérants de mess ou des chanceliers sont moniteurs ISTC, secourisme et contre IED.

¹⁴ Conférence du 20 novembre 1952 à l'école supérieure de guerre par l'intendant militaire de 1ère classe (grade équivalent à colonel) Léger, directeur de l'école supérieure de l'intendance, portant sur la manœuvre de l'intendance aux différents échelons.

¹⁵ Recueil de témoignages dans Ministère de la défense, Direction centrale du Commissariat de l'armée de terre, *Commissariat de l'armée de terre : opérations extérieures*, Rambouillet, 1996, 313 p.

Les situations les plus favorables se retrouvent logiquement dans les GSBdD à dominante « terre » : certains GSBdD sont totalement soutenus par le corps d'adossement (Saint Christol) quand d'autres ont une cellule PSAO capable de former du personnel de manière autonome sauf pour l'armement et les infrastructures (Besançon).

Il existe néanmoins des GSBdD « air » qui jugent leur situation très satisfaisante (Cazaux) et des GSBdD « terre » qui jugent leur situation très préoccupante (Gap). Pour certains, « *les relations se passent très bien et nous avons toujours ce que nous demandons* »¹⁶ quand d'autres n'obtiennent rien ou presque. Beaucoup soulignent que « *la capacité des régiments à nous soutenir dépend de leur bonne volonté* ». ¹⁷
Certains GSBdD semblent être en grande difficulté : Gap, Strasbourg, Verdun, Rochefort, Cherbourg et Evreux. Partout, **le travail du BPSAO dépend d'un petit nombre de personnes** et le départ d'un des membres du bureau suffit souvent à réduire fortement la capacité.

Certains **GSBdD soutiennent des unités « isolées »** notamment des USID, CIRFA, CIRISI. C'est de cas de GSBDD « air » (Creil) comme de GSBDD « terre » (Grenoble). Le volume n'est pas connu mais le phénomène ne semble pas anecdotique et un GSBDD explique qu'il ne peut pas proposer à d'autres GSBdD son aide parce qu'il est très occupé par les organismes interarmées rattachés.

Les prérequis SCA sont incompatibles avec la **préparation opérationnelle de l'armée de l'air** notamment pour le tir (instruction sur le tir de combat différente) et pour le CIED et NRBC (certains GSBdD passent par des cours en ligne !). Le Centre de préparation opérationnelle du combattant de l'armée de l'air (CPOCAA) ne forme pas tous les militaires de l'armée de l'air affecté dans le SCA, alors qu'il organise des stages POIC tous les mois et y intègre des militaires des services (SID, DIRISI, SIMu, etc.)¹⁸.

La création des BPSAO et leur activité semble être le fruit d'une **génération spontanée**, formée d'un petit nombre de militaires expérimentés, essentiellement des sous-officiers de l'armée de terre qui ont « bricolé » des actions de formation en s'appuyant sur ce qui se faisait dans l'armée de terre. Plusieurs BPSAO ont été construits à partir de sureffectif dans des domaines de soutiens relevant du SCA (RH notamment) et ont été ensuite décrits en organisation. A part dans quelques GSBdD (surtout air et marine), la situation actuelle – au regard de la POIC – est encourageante. Ainsi, les deux tiers des GSBDD estiment pouvoir répondre à la plupart des besoins eux-mêmes ou grâce à l'adossement (réponse à plus de 7/10). **L'armement et les objectifs des BPSAO mériteraient d'être encore formalisés particulièrement dans les GSBDD air et Marine.**

Tous les **BPSAO échangent entre eux** pour intégrer leur personnel à des stages. **Un système d'information centralisé devrait permettre une meilleure efficacité du système.** Une **majorité de GSBDD font appel à des réservistes** et souligne le progrès de l'enveloppe SC01. Des GSBdD font remonter le problème de **l'armement** lors des départs en opération (la base navale de Toulon ne prête pas d'arme par exemple).

La POIC ne répond pas à tous les attendus d'un chef en OPEX, comme le montre ce témoignage : « *Pour avoir vécu ma première projection en 2023 avec le SCA, je*

¹⁶ Mail du 23/01/2024 du CNE AUMONNIER, chef BPSAO du GSBdD de Carcassonne

¹⁷ Mail du 12/01/2024 du CNE LAMBERSEND, chef BPSAO du GSBDD de Strasbourg

¹⁸ Direction des réseaux et des systèmes d'informations (DIRISI), Service interarmée des munitions (SIMu).

trouve dommageable de **découvrir les personnels** avec qui on part en arrivant sur le théâtre »¹⁹.

« *En conclusion, il est important de conserver un adossement d'un point de vue matériel, mais le fonctionnement de la PREPA-OPS passe par une autonomie de la PSAO en raison des calendriers des organismes.* »²⁰

Aucun BPSAO n'organise des activités de préparation opérationnelle métier, ni individuelle ni collective (à l'exception d'un stage de cuisine sur le terrain organiser par le GSBDD de Mourmelon avant l'exercice Orion). Quelques activités de préparations opérationnelles collectives sont organisées par certains GSBdD. Il s'agit **rarement d'entraînement au combat mais plutôt d'aguerrissement** (le plus souvent des marches).

2.2 La préparation individuelle métier dans le SCA

Au sein du SCA, un certain nombre de **spécialités sont « en tension »**. Il s'agit notamment des **cuisiniers, trésoriers, des acheteurs et des électromécaniciens frigoristes**. La population de sous-officiers et de militaires du rang spécialistes du soutien du combattant (« **Gestionnaire des approvisionnements** dans l'armée de terre ») reste fragile par manque d'expérience ou de qualifications, notamment en ce qui concerne les permis poids lourds et charriots élévateurs. Et il n'est pas facile de trouver des **chefs de détachement polyvalents** maîtrisant l'ensemble du spectre des missions du DMC. L'augmentation de la proportion de commissaires sous contrat, formés moins longtemps à l'école des commissaires des armées (ECA) et plus spécialisés pourrait à terme réduire la proportion d'officiers polyvalents. Des formations complémentaires sont nécessaires pour les futurs chefs de détachement et font l'objet d'une définition conjointe entre l'ECA et la DCSCA/ BPSAO.

L'école des spécialités du commissariat (ESCA) située à Querqueville forme notamment les militaires du rang et sous-officiers des trois armées dans les spécialités restauration, achat et finance lors des formations de cursus. L'ESCA propose aussi des formations complémentaires pour mieux préparer les engagements opérationnels dans les spécialités du commissariat. Il existe ainsi un stage « achat en opex » comportant des mises en situation ainsi que des stages d'utilisation des logiciels utilisés en trésorerie et pour la solde. Ces logiciels sont presque exclusivement utilisés en opérations extérieures et les formations sont absolument nécessaires pour la plupart des personnels désignés. L'ESCA propose aussi des stages sur la mise en œuvre du matériel du commissariat ou sur la cuisine en opération.

Ces formations conduites dans un cadre matériel privilégié par des formateurs spécialistes sont de très bonnes qualités.

L'école des commissaires des armées (ECA) située à Salon de Provence forme les commissaires en formation initiale ainsi que les officiers de l'armée de terre dans les spécialités pilotage-budget-finance et restauration-hébergement-loisir. La formation initiale des commissaires de carrière comporte aujourd'hui de nombreuses heures relatives aux opérations extérieures et se termine par un exercice de synthèse et de mise en pratique de qualité (l'exercice « Otter »). L'ECA propose aussi un stage de préparation à la projection les officiers désignés pour prendre des responsabilités

¹⁹ Capitaine Patrice NADAUD, Chef du Bureau préparation soutien aux activités opérationnelles du GSBDD de Nîmes Laudun.

²⁰ Adjudant-chef Julien VILPOIX, Chef Bureau-PSAO GSBDD CVM

dans les détachements du commissariat en opération extérieure. Ce stage ne comporte pas de mise en pratique mais couvre l'ensemble des sujets portés par les DMC et doit être renforcé en 2024.

Le **Centre interarmées d'administration des opérations** (CIAO) propose aussi des formations avant départ pour les trésoriers et les officiers plutôt sous la forme de consignes.

Malgré l'existence de ces formations de qualité, **du personnel rejoint les DMC sans formation adéquate**. Plusieurs raisons peuvent expliquer cela.

L'EMO-SCA désigne souvent tardivement les personnels des DMC qui n'ont pas le temps de s'inscrire à des formations. En effet, le personnel des DMC ne provient pas uniquement du SCA et il est nécessaire de « négocier » avec les EMO d'armées. Au sein du SCA les désignations doivent être validées par les chefs d'organismes dont la mission est d'assurer le soutien en métropole. On constate aussi une proportion importante d'inaptitude médicale ou sociale (parent seul par exemple) et de personnel manquant des qualifications nécessaires. Le personnel du SCA est aussi parfois laissé un peu **seul dans son parcours de préparation avant projection**. Ce qui s'explique largement par la physionomie du service constitué de petites unités réparties sur tout le territoire, parfois loin du bureau PSAO (quand il en existe un) et peu commandées (5% de taux d'encadrement dans les GSBdD en 2022). Une proportion importante des officiers du SCA – donc des potentiels chefs de détachement – est affectée en région parisienne au sein de laquelle la préparation opérationnelle est compliquée (malgré les efforts du BPSAO du GSBdD Ile de France). Si la formation initiale dans les métiers du commissariat est aujourd'hui de bonne qualité, tous ne l'ont pas suivie. Il peut s'agir de personnel désigné sur une spécialité qui n'est pas la sienne.

PARTIE 2

Benchmark de la préparation opérationnelle

1 Concentrer les efforts de préparation opérationnelle

1.1 Le CPOCAA : avantage et inconvénient de la concentration des efforts pour la préparation au combat

L'armée de l'air a fait le choix de **centraliser la formation militaire du personnel de l'armée de l'air** dans un centre principal : le Centre de Préparation Opérationnel des Combattants de l'Armée de l'air (CPOCAA).²¹

Le CPOCAA assure la formation militaire élémentaire (FME) de tous les militaires techniciens de l'Air, d'une durée de 8 semaines, quelles que soit leur spécialité. À l'issue de la phase de formation militaire élémentaire, le CPOCAA forme ses stagiaires à la spécialité de fusilier commando de l'air, en formation initiale, mais également, tout au long de leur parcours.

Le CPOCAA offre plus d'une quarantaine de stages, dont **un stage de cinq jours pour la mise en condition avant projection en opération extérieure. Ce stage est très similaire aux stages POIC du SCA.** L'armée de l'air y forme les militaires de l'armée de l'air affectés hors de l'armée de l'air (DIRISI, SID, etc.) mais peu les militaires de l'armée de l'air affectés dans le SCA.

L'armée de l'air a depuis très longtemps cantonné la préparation opérationnelle individuelle du combattant à la formation initiale (hors spécialité de fusilier de l'air). Le maintien des compétences est minimaliste alors même qu'une préparation opérationnelle décentralisée est possible grâce aux savoir-faire détenus par les escadrons de protection situés sur chaque base aérienne.

Le bilan de cette politique est en demi-teinte : **la formation militaire est très efficace** dans la mesure où une concentration des efforts (RH, infrastructure) permet d'aboutir à des résultats au moindre coût. Cependant **le durcissement des engagements à l'étranger expose les militaires de l'armée de l'air** jusque dans les bases aériennes projetées. En 2023, sur la base aérienne de Niamey, l'escadron de protection demandait régulièrement des renforts pour la protection de l'emprise. La tension autour de la BAP d'août à octobre est venu confirmer la nécessité d'une formation militaire renforcée pour tous les militaires de l'armée de l'air quelle que soit leur spécialité. Un projet de POIC décentralisée est actuellement à l'étude.

Le SCA présente quelques similitudes avec l'armée de l'air, et notamment celle de projeter des spécialistes dont le temps de préparation opérationnelle est compté en métropole. Un mélange de préparation opérationnelle décentralisées et centralisées semble être la meilleure solution pour la préparation individuelle du combattant et c'est cette voie qui devrait être privilégiée pour le SCA.

²¹ La formation militaire initiale des sous-officiers est dispensé par l'École de formation des sous-officiers de l'Armée de l'air basé à Rochefort et la formation militaire initiale des officiers de l'armée de l'air est dispensé à l'École de l'air à Salon de Provence.

1.2 La BPIA : l'association d'une base école, d'entraînement et de projection

Le service de l'énergie opérationnelle compte 2000 personnels, dont 1400 militaires. Environ 600 personnels sont affectés à la BPIA qui intègre un centre de formation aux techniques du ravitaillement pétrolier, une capacité d'entraînement et projection ainsi qu'un service de maintenance des équipements du SEO (dont les camions citernes, des réservoirs, etc.).

Les besoins en préparation opérationnelle du SEO ressemblent à ceux du SCA dans la mesure où il s'agit pour le service de projeter du personnel issu de différents dépôts, qui ne se connaissent pas nécessairement, et qui ont bénéficié d'une préparation opérationnelle très limitée basée sur l'adossement à une unité des forces.

Le niveau de préparation opérationnelle est normé pour l'ensemble du personnel du service et consiste au minimum en un stage POIC de 5 jours tous les 3 ans pour les militaires du rang, tous les 4 ans pour les sous-officiers et tous les 5 ans pour les officiers. **Une telle norme pourrait être prescrite pour le SCA qui se trouve dans une situation assez similaire.**

Ces stages sont complétés par **des mises en condition avant projection qui combinent préparation au combat et préparation métier**. Ces stages sont organisés pour partie à La Courtine et pour partie au centre d'instruction et d'entraînement pétrolier au sein de la BPIA.

Ce centre permet de préparer et tester lors de validation avant projection (VAP) des détachements du SEO dans le cadre de scénario faisant appel aux compétences métiers dans un environnement tactique non permissif.

La BPIA bénéficie d'une importante emprise au sol et d'une équipe de formateurs permanents. La présence d'un détachement de maintenance sur le site permet une disponibilité importante du matériel servant à l'instruction et autorise le chef de corps à utiliser des spécialistes expérimentés pour renforcer l'équipe de formateurs.

Lorsque les détachements du SEO sont intégrés dans des unités de l'armée de terre (ESN, BATLOG), ils participent alors aux stages de préparation organisée par l'unité leader.

La BPIA organise aussi des stages de cursus dans le domaine pétrolier pour les militaires du rang sortant du CFIM de Nîmes, pour les sous-officiers sortant de l'École Nationale des sous-officier d'active (ENSOA) et pour les officiers sortant de l'École Militaire des Aspirants de Coëtquidan (EMAC). Ces formations combinent une formation technique avec une formation au combat. La BPIA organise aussi la formation militaire initiale des sous-officiers qui intègrent le SEO au grade d'adjudant et qui pour certains viennent directement du civil. Cette formation qui dure 2 mois et demi aborde le niveau de chef de section C3T²² mais se concentre sur les missions surveiller, tenir, éclairer et sur les procédés d'exécution « point de contrôle », « réagir à une embuscade » et « extraction d'un blessé sous le feu ». En revanche ces missions et procédés d'exécution sont directement appris sur le véhicule du SEO alors que le concept de C3T dans l'armée de terre est conçu pour une troupe à pied.

La BPIA sert aussi de zone de regroupement et de projection pour les détachements du SEO avant leur départ en opération. Le personnel du

²² Concept commun du combat terrestre

détachement est regroupé à la BPIA quelques jours avant la projection pour la perception et le colissage de l'armement (uniquement du FAMAS et Glock), des effets de protection NRBC, des transmissions et des véhicules le cas échéant. Au moment de ce regroupement, des rappels de préparation opérationnelle peuvent être effectués. Le détachement se rend ensuite en zone de regroupement et de transit.

Le taux de projection du SEO et sa taille réduite ont conduit à une concentration exceptionnelle des efforts en terme de maintenance et de formation. **La base documentaire de référence pour la préparation au combat est celle de l'armée de terre mais elle est librement adaptée par le SEO pour tenir compte des missions de ses détachements.** Une démarche similaire sera proposée pour le SCA dans la dernière partie de ce mémoire. Le SEO a pris en compte sa capacité à ne projeter que des détachements de marche et s'est donc dotée d'une structure efficace répondant à ses enjeux de formation, de préparation opérationnelle et de projection. La BPIA est autonome pour sa préparation opérationnelle : elle a la main sur le matériel et le terrain d'entraînement et le SEO est gestionnaire de son personnel. Un partenariat clair avec l'armée de terre permet d'assurer la formation militaire initial de la plupart de son personnel.

2 Obtenir sa liberté d'action

2.1 L'EAAO et le 14ème RISLP : illustration de la nécessité de constituer des réserves projetables et modèle pour le SCA

Aux ordres de la Brigade aérienne d'appui à la manœuvre aérienne (BAAMA), **l'escadre aérienne d'appui aux opérations** (EAAO) compte environ 330 militaires de tous les corps d'état (maçons, peintres, plombiers, menuisiers, métalliers, électriciens, etc.) répartis notamment au sein de trois escadrons opérationnels et d'un escadron d'instruction.

L'escadre est héritière des **Unités mobiles de monteurs de hangars**. Sa mission consiste à appuyer le déploiement des forces aériennes en mettant en place, en tous temps, en tous lieux et sous toute forme de menace, les installations constitutives d'une base aérienne projetée. L'escadre peut participer à la mise en place d'infrastructure interarmées.

Le personnel s'entraîne tout au long de l'année afin de maintenir les savoir-faire techniques dont la spécificité est l'entrée en premier sur les théâtres d'opération. Ainsi, l'EAAO fournit en métropole et outre-mer des renforts en maîtrise d'œuvre au profit du service d'infrastructure de la défense (SID) qui agit comme maître d'ouvrage. Les déploiements se font en unités constituées par groupe ou section. L'escadre s'entraîne régulièrement dans le camp de La Courtine pour la préparation individuelle du combattant. Quelques exercices de combat collectif – principalement niveau groupe – y sont réalisés ainsi que des exercices de franchissement avec véhicules.

Le 14^{ème} Régiment d'Infanterie et de soutien logistique parachutiste (RISLP) est un régiment de l'arme de terre spécialisé dans le soutien du combattant. Il déploie et entretient le matériel de vie en campagne du commissariat, stocke et délivre les rations et l'eau en bouteille, participe à la manœuvre de ravitaillement en eau à destination de la consommation humaine (EDCH), stocke, délivre et entretient des collections d'habillement et de protections balistiques, participe aux affaires

mortuaires, et arme une boulangerie de campagne. Toutes les spécialités de soutien du combattant du 14^{ème} RISLP existent dans le SCA.²³

Héritier d'unités logistiques de l'intendance militaire puis des groupements logistiques du Commissariat de l'armée de terre, le régiment a été enrichi, depuis sa séparation avec le commissariat, d'unités de transport et de circulation routière. Il arme le secteur fonctionnel du soutien du combattant d'un bataillon logistique dont il peut prendre le commandement.²⁴ Comme tous les régiments, le 14^{ème} RISLP dispose de manuels définissant pour chaque échelon (section, compagnie, régiment) son emploi. Le régiment fournit des renforts en France et en outre-mer dans son cœur de métier mais aussi dans le cadre d'unités C3T. Le régiment participe ainsi à l'opération Sentinelle. La préparation opérationnelle au combat s'est considérablement accrue depuis la transformation de l'unité en régiment des forces tandis que l'acquisition et le maintien des savoir-faire métier reste un enjeu. **Comme l'EAAO, le régiment envoie des unités constituées en opération et non des unités de marche comme peuvent le faire le SCA, le SID ou le SEO.**

Comme l'EAAO pour l'infrastructure, **le 14^{ème} RISLP n'a pas de prérogative permanente de soutien au contraire d'un GSBdD** ou qu'une Unité du service d'infrastructure de la défense. Aussi le temps d'entraînement en France est considérablement plus important que dans le SCA. **Avant projection en opération extérieure, chaque détachement suit deux camps d'entraînement aux combats de deux semaines (généralement à La Courtine) et une semaine de validation individuelle métier au régiment.** La structure régimentaire permet une mise à jour des prérequis minimaux (ceux du SCA) tout au long de l'année.

L'EAAO et le 14^{ème} RISLP montrent que pour gagner en capacité de déploiement, le système le plus efficace est de constituer des unités dédiées. Cette solution coûteuse en personnel nécessite de s'appuyer sur une structure de commandement étoffée et pérenne que le SCA a des difficultés à armer tant les cadres sont rares au sein du service. Le projet de création de section de restauration opérationnelle par le SCA s'inspire de ces exemples. Ce projet développé après le retex Orion 23 et le rapport du CGA sur la 22-025 du 22 juillet 2022 relatif à l'atteinte des contrats opérationnels par les services de soutien consiste à créer quatre sections de cuisiniers militaires à 30 personnes entre 2025 et 2028.

Cette solution nécessite de mettre en place des entraînements aux savoir-faire métier qui sont simples à créer pour les savoir-faire pratique mais plus compliqués pour les compétences de trésorier ou d'acheteur. Les retours d'expérience à propos de la confusion entre soutien réel et exercice de soutien nous montrent à quel point il est compliqué de faire travailler toutes les spécialités du commissariat en exercice.²⁵

²³ La spécialité de boulanger n'est pas structurée au sein du SCA et est une compétence complémentaire pour les « GAP » du 14^{ème} RISLP. La fourniture de pain n'est cependant plus une compétence critique aujourd'hui.

²⁴ Manuel d'emploi du bataillon logistique PFT 4.0.0.04/4 (2016) et autres documents de doctrine (voir bibliographie).

²⁵ CFT, *Rapport d'évaluation de l'exercice ORION 23 - phase O3 du 05 au 07 avril et phase O4 du 15 avril au 05 mai 2023*, note n° 504420 du 5 mai 2023

2.2 Les limites de la participation du SCA aux grands exercices comme moyens de préparation opérationnelle.

Les armées s'entraînent collectivement aux futurs engagement en organisant des exercices d'ampleur. **Cependant, l'intégration du soutien commissariat dans la manœuvre est quasi inexistante dans la planification et la conduite des exercices hors du soutien réel des participants à l'exercice.** Ainsi, lors de l'exercice Orion 4 en avril et mai 2023, « aucune cellule SCA n'était intégrée dans les entités joueuses » tandis qu' « une petite animation J8 au niveau du pôle soutien national France est intervenue très ponctuellement, dans le domaine de la chaîne mortuaire pour formaliser les fonctions d'officier d'état civil des GTIA. »²⁶

Alors même que le domaine du SCA était bien intégré dans les documents de planification d'exercice, il n'existait pas de détachement à animer lors de l'exercice, laissant le SCA sans possibilité de conduire un « stress test » de sa capacité de soutenir une force en haute intensité. **Le domaine soutien du combattant a été mieux animé lors de l'exercice Orion 4 mais n'a concerné que le 14^{ème} RISLP** alors même que « la dimension actuelle du régiment ainsi que l'unicité de genre fixent une contrainte capacitaire évidente ». Cette contrainte ne peut être contournée que par l'emploi d'unités du SCA, l'externalisation d'une partie du soutien du combattant ou une rusticité accrue.

Même si la chaîne affaire mortuaire a fait l'objet d'une attention particulière, son animation nécessite encore de clarifier les rôles de chacun (Prévôts, médecins, trains de combat n°3, détachement soutien de l'homme, etc.) **et de gagner en réalisme** (sac mortuaire lesté, constitution de dossiers d'état-civil réaliste, etc.).

Intégré dans l'exercice Otter 2023 de l'école des commissaires, un DMC d'alerte a pu travailler ses savoir-faire « métier ». Si le bilan est jugé très positif par l'EMO-SCA, plusieurs limites à l'exercice sont cependant identifiées :

- « L'intégration du personnel du DMC au sein des intervenants de l'ECA (...) est difficile à mettre en œuvre ». C'est particulièrement le cas pour le module achat-finance du DMC qui nécessite l'intégration d'un scénario complexe (avec production de pièces comptables par exemple) qu'il est impossible d'improviser tandis que l'« intégration du DMC au sein des ateliers techniques de l'ECA s'est bien passé » et a constitué une réelle plus-value.
- Le soutien alimentation ne peut pas s'improviser dans la mesure où il nécessite des commandes de denrées plus de deux semaines avant l'exercice, ainsi que leur stockage. Faire jouer la partie alimentation nécessite donc de s'appuyer sur un cercle mess support.

Le retex Orion précise que le « dispositif de soutien réel SCA, pleinement opérationnel, éclaté sur de nombreux sites, armé 24/24 au profit des combattants aurait également pu s'inscrire dans le modèle des DMC, sous condition d'une démarche volontariste conjointe de l'armée de Terre et du SCA ».²⁷ Au-delà de la seule volonté, absolument nécessaire, entraîner aux métiers du SCA lors des grands exercices suppose de lever plusieurs contraintes :

²⁶ Rapport d'évaluation de l'exercice ORION 23 - phase O3 du 05 au 07 avril et phase O4 du 15 avril au 05 mai 2023 N°504420/CFT/DIV.FPE/DR du 5 mai 2023.

²⁷ CFT, Rapport d'évaluation de l'exercice ORION 23 - phase O3 du 05 au 07 avril et phase O4 du 15 avril au 05 mai 2023, note n° 504420 du 5 mai 2023

- Une formalisation (en cours) du partage des tâches entre l'armée de terre et le SCA dans le soutien d'une grande unité²⁸ ;
- Une doctrine d'emploi du DMC qui reste largement à écrire ;
- Une dotation inexistante des unités du SCA en moyens transmission et matériels de combat (véhicules, armement, munitions, etc.). En effet, le retex Orion précise que « *les services interarmées (SIMu, SEO, SCA, SSA) ne figurent pas sur les plans d'équipement des forces terrestres. Ils ne disposent pas de Système d'Information et de Communication Scorpion (SICS) au sein de leurs détachements. Aucun de ces services n'est aujourd'hui en capacité d'armer en autonome des PC de niveau 4 ou 5 ;*
- Une réelle complexité à faire jouer le soutien administratif et financier car les incidents nécessitent la simulation de prestataires privés ;
- Une adaptation des concepts d'alimentation et de vie en campagne dans un contexte de haute intensité et donc de risque de bombardement (onze ordinaires de campagne pour Orion 4 donc autant de cibles prioritaires pour l'ennemi).

Les retours d'expérience portant sur la participation du SCA aux exercices montrent à quel point s'entraîner à l'ensemble des métiers du SCA nécessite une professionnalisation importante de l'animation d'exercice. Compte tenu du taux de rotation des cadres dans les états-majors en charge de l'animation des exercices, la professionnalisation de la préparation opérationnelle dans les métiers du SCA conduit nécessairement à la création d'une entité spécialisée.

²⁸ Document à la signature du directeur centrale adjoint du SCA et de major général de l'armée de terre

PARTIE 3

Création d'un centre de préparation opérationnelle du SCA

1 Définition d'un programme d'entraînement des détachements du SCA

1.1 Travailler collectivement des processus métiers

Un DMC ne peut pas être analysé qu'à travers la somme des savoir-faire individuels de ses membres. En effet, chaque section travaille collectivement à la satisfaction des besoins de la force à soutenir. Ainsi le trésorier paie le fournisseur qui aura préalablement conclu un contrat par l'intermédiaire d'un acheteur. Le montage d'un camp ou la fourniture de nourriture pour un GTIA est par définition une œuvre collective. Enfin, gérer les morts nécessite des actions dans le domaine administratif et logistique et cela prouve d'ailleurs à quel point le concept de DMC est pertinent. **Quatre processus collectifs nécessitent un entraînement particulier.** Le rôle du commandement dans chaque action est primordial et devrait faire l'objet d'un programme particulier tant il est difficile pour les officiers du SCA de maîtriser l'ensemble des savoir-faire d'un DMC.

1.1.1 Approvisionner une force en ressources locales

Approvisionner une force en ressources locale nécessite de connaître le marché, savoir démarcher et négocier, passer et suivre un marché pour enfin payer un fournisseur à travers divers moyens de paiement dont la trésorerie. Toutes ses étapes sont liées et les DMC au sein desquels les différents acteurs ne se parlent pas peuvent connaître d'important déboires ayant des impacts sur la capacité opérationnelle et sur les finances publiques.

S'entraîner à ce processus suppose la **création de scénarios d'entraînement complexes** puisqu'il faut simuler des tiers (les fournisseurs) et créer une trésorerie (ou sous-trésorerie) d'exercice.²⁹ Enfin, connaître le marché nécessite de **mettre en place une veille sur les fournisseurs du SCA en opération**, au même titre que ce qui est conseillé en France par le CRP Romain Thiot dans son mémoire sur la création d'une démarche d'intelligence économique au sein du SCA.³⁰

1.1.2 Mettre en œuvre la chaîne des affaires mortuaires

Comme l'a montré Alix DOR dans son travail sur *La préparation des armées françaises à la mort dans un contexte de haute intensité*³¹, **la préparation à la mort devrait faire partie intégrante de la préparation à l'engagement.** Pour autant, face à la complexité de la simulation dans ce domaine, et peut-être aussi face à une volonté « de ne pas voir » la mort, celle-ci est très peu présente dans les

²⁹ Démarche entamée à l'ECA lors de l'exercice Otter.

³⁰ CRP Romain THIOT, *Elaboration et mise en œuvre d'une démarche d'intelligence économique au sein du service du commissariat des armées*, mémoire de l'école de guerre, 2024

³¹ CRP Alix DOR, *La préparation des armées françaises à la mort dans un contexte de haute intensité*, mémoire de l'école de guerre, 2024

entraînements.³² Bien que nécessitant une mise à jour, la doctrine actuelle confie un certain nombre de mission au DMC qui ferait travailler quasiment tous le personnel du détachement (en plus de leur tâches habituelles) en cas de morts multiples.

Même si le DMC n'est pas toujours le premier concerné, les personnels du DMC pourrait être amenés à conduire la mission de récupération et de collecte des corps lors d'une opération stabilisée ou même en haute intensité si les unités touchées sont trop affectées par les combats. Surtout, **la conservation des corps et l'organisation des conditions matérielles des veillées mortuaires** relèvent pleinement du travail du DMC tout comme la gestion administrative du dossier décès. Avant l'expédition, un certain nombre de formalités sont nécessaires et il est important de ne pas les découvrir sur le théâtre d'opération. Un entraînement idéal dans ce domaine implique **l'intervention de la gendarmerie prévôtale et d'un aumônier**. Ces intervenants sont intéressés par la préparation opérationnelle à la gestion des morts et participent déjà aux préparations organisées par l'ECA.

1.1.3 Déployer une base vie en zone stabilisée

Ce processus est celui qui est le mieux décrit dans la mesure où c'est le cœur de métier du 14^{ème} RISLP. La doctrine est écrite et à jour même si une réflexion sur son adaptation à la guerre de haute intensité est en cours.³³ Aussi les dossiers d'exercices ainsi que des capacités d'instruction existent déjà. Il **s'agit de connaître, déployer et réparer l'ensemble des matériels de vie en campagne du SCA, créer une zone fonctionnelle soutien du combattant, approvisionner et stocker les rations de combat et l'EDCH**. Pour cela, il est nécessaire de maîtriser des engins de manutention jusqu'à seize tonnes et de gérer les interfaces avec les services d'infrastructure en charge de l'approvisionnement en électricité et en eau de réseau.

1.1.4 Nourrir des soldats en zone stabilisée

Ce processus est le plus simple à décrire dans sa finalité mais il fait appel à de nombreux savoir-faire. **En effet, nourrir une troupe nécessite de planifier des menus, commander des denrées et les stocker dans des conditions satisfaisantes de sureté et de sécurité**. Il faut ensuite **maîtriser le matériel** de cuisine en campagne et gérer les flux de livraison.

Ce processus fait déjà l'objet de stages à l'ESCA et peut être complété par la mise en œuvre d'une boulangerie de campagne. L'expérimentation d'une formation à la cuisine de campagne sur le terrain a été conduite à Mourmelon pour préparer l'exercice Orion.

S'entraîner à ce processus nécessite de s'appuyer sur un cercle-mess support pour les commandes, comme pour assurer un débouché aux repas préparés par le DMC à l'entraînement.

Bien qu'en cas de haute intensité la logistique de la nourriture serait certainement différente de ce qui est enseigné aujourd'hui à l'ESCA³⁴, il reste important de s'entraîner sur le matériel en dotation qui est toujours très utile dans le cas de guerre de basse intensité ou de regroupement de force à l'arrière des combats.

³² LCL Nicolas DE LABARTHE, *La préparation opérationnelle à la confrontation avec la mort*, mémoire de l'école de guerre terre, 2022

³³ ETLO, *Manuel d'emploi de la section de soutien du combattant* PFT 4.0.6.01/6, 2018

³⁴ Comme l'illustre le retour d'expérience de la guerre en Ukraine décrit en annexe.

1.2 Les missions tactiques du DMC

Une **réflexion tactique** basée sur le fruit de l'expérience et sur une analyse des opérations menées depuis la fin des guerres de décolonisation, conduit à définir un **nombre restreint de savoir-faire collectifs que le DMC doit pouvoir mettre en œuvre en opération**. La définition de ces savoir-faire permettrait de mieux s'entraîner d'une part et d'autre part d'indiquer au commandant tactique quel effet le DMC peut produire en tant qu'unité capable de combattre. Il s'agit d'un juste milieu entre les savoir-faire individuels qui suffisent jusque-là au SCA et le Concept Commun du combat terrestre (C3T) de l'armée de terre qui semble inadapté pour le SCA.³⁵

En effet, la réalité du SCA rend impossible l'appropriation des savoir-faire de ce concept par les unités du commissariat et il s'agit d'un concept d'emploi trop complet pour des unités de spécialistes qui n'ont quasiment aucune chance d'être en situation de le mettre en œuvre.

Il est préconisé de reprendre le cadre conceptuel déjà en place dans l'armée de terre ce qui autorise la reprise des supports d'exercice existant et de parler un même langage avec les instructeurs qui seraient à la manœuvre. Dans ce cadre, nous proposons de **retenir deux missions** génériques niveau groupe et section : **surveiller et tenir**. Ainsi que **trois procédés d'exécutions : point de contrôle, extraction d'un blessé sous le feu et réaction à l'embuscade**.

En mettant en œuvre ces missions et procédés d'exécution, un **DMC peut donc participer à la protection d'une emprise ou être autonome dans la protection de sa propre emprise** en cas de dispersion des zones fonctionnelles logistiques. Il peut **réagir en cas de bombardement, y compris chimique** ou par **drones** sur cette emprise. Il est aussi autonome dans ses déplacements en zone arrière d'armée ou en situation de guerre de basse intensité ; ce qui implique de savoir préparer une mission en véhicule, définir un itinéraire, maîtriser ses transmissions, réagir face à une embuscade et face au risque mine et IED.

1.2.1 Défendre une zone

Cette aptitude du DMC suppose la maîtrise des missions et procédés d'exécution niveau groupe suivants³⁶ :

Surveiller : Mission ayant pour objet de déceler toute activité de l'ennemi en un point, sur une direction ou dans une zone, dans le but d'alerter ou de renseigner.

Tenir : Mission qui consiste à occuper et défendre un point ou un espace de terrain pour empêcher qu'il soit occupé ou utilisé. Elle est toujours conduite sans esprit de recul et doit être assortie d'une notion de durée.

Point de contrôle : En opération, emplacement sûr, parfois aménagé, où la Force effectue le contrôle des mouvements (routiers en particulier) militaires ou civils de manière permanente ou ponctuelle, planifiée ou inopinée.³⁷

³⁵ Ce concept a remplacé et « muscler » le concept de « proterre » tout en limitant les combats à un combat à pied.

³⁶ Les définitions sont issues du *Guide du formateur tactique C3T*, Document à l'usage des cadres de l'ENSOA, Édition 2022

³⁷ Voir schéma en annexe 5

Si ces missions ne comportent pas d'action de feu offensive, elles nécessitent néanmoins d'avoir une parfaite maîtrise de son armement. Elles **nécessitent une action du chef de section** qui doit fixer au chef de groupe des zones d'installation, des secteurs d'observation, des consignes d'observation, de coordination et de tir. Le groupe doit être capable de rendre compte précisément. La mission tenir suppose une capacité minimale d'aménagement en cas de déploiement hors emprise valorisée ainsi que l'organisation d'un point de contrôle. **Il est nécessaire de s'entraîner à la fouille sommaire d'un individu et à la fouille d'un véhicule tandis que le chef de groupe doit pouvoir donner des ordres de régulation des flux.** En cas de **bombardement de l'emprise**, le chef de détachement doit pouvoir donner des consignes simples de sauvegarde du personnel y compris en cas d'attaque chimique. **Le DMC doit être capable de réagir en cas d'attaques de drones.** Cela doit inclure des mesures de camouflage, de protection mais aussi la mise en œuvre d'armement anti-drones.

1.2.2 Réagir à une embuscade depuis un véhicule

Le personnel du DMC est souvent amené à sortir des emprises sécurisées, pour rejoindre une autre emprise (singulièrement les électromécaniciens frigoristes et les trésoriers en charge de la solde), pour rencontrer des fournisseurs de la force hors de l'emprise, pour régler des contentieux ou pour re-compléter la trésorerie en argent liquide. Ces déplacements doivent être préparés minutieusement et doivent faire l'objet d'instruction. Il s'agit en effet de **connaître son véhicule, être capable de le préparer pour la mission, de préparer son itinéraire, de faire face au tous types de menaces sur cet itinéraire (embuscade, IED, carjacking, émeutes) de rendre compte au moyen d'outils de transmission.**

Il est nécessaire de s'entraîner à réagir face à une embuscade que le véhicule soit libre de ses mouvements ou au contraire bloqué. Une connaissance minimale de **risque mines et IED** doit permettre au DMC de savoir réagir et rendre compte en cas d'incident. Ces connaissances collectives sont complémentaires à celle obtenues dans la formation individuelle au secours au combat.

A cet effet, les procédés d'exécution suivants devront être maîtrisés :

Extraction d'un blessé sous le feu : Au contact de l'ennemi, soustraire rapidement un personnel blessé d'une position battue par les feux afin de pouvoir assurer sa protection et lui prodiguer les premiers soins. Ce module doit compléter la formation au SC1 qui fait l'objet d'un suivi rigoureux aujourd'hui.

Réaction à l'embuscade : action ayant pour but de soustraire les véhicules et le personnel du groupe aux tirs directs de l'ennemi, puis de manœuvrer à courte portée pour échapper à la destruction.

2 Création d'un centre de préparation opérationnelle : implantation et moyens

2.1 Les implantations étudiées

Pour créer un centre de préparation opérationnelle, il faut réunir les conditions suivantes : disponibilité de l'infrastructure d'entraînement, disponibilité des structures d'accueil (bureau et hébergement), disponibilité des instructeurs combat et métier, attractivité du bassin de vie.

Le tableau ci-dessous résume les options étudiées.

Localisation	Avantages	Inconvénients
GSBDD Mourmelon	Espace d'entraînement métier et combat ainsi que structure d'accueil (bureau hébergement) autonome dans l'ancien ELOCA. Disponibilité immédiate Possibilité de mutualiser l'instruction SDC avec le pôle de soutien exercice ; Terrain de Vouzier Séchaud (armée de l'air) à proximité permet d'augmenter la capacité d'entraînement.	Attractivité du bassin de vie
GSBDD IDF / Rambouillet	Bassin de vie attractif Disponibilité du terrain d'entraînement de Poigny la forêt GSBDD Ile de France autonome pour la préparation combat (stand de tir, armurerie).	Manque de place au sein du quartier Etienne : pas de salle d'instruction ni d'emprise au sol pour poser des conteneurs. La capacité en bureau est limitée. Le terrain de Poigny nécessite un aménagement en infrastructure en cas de déploiement d'une base vie.
ECA	Disponibilité des instructeurs métier (mais seulement pour les officiers) Bassin de vie attractif	Capacité d'entraînement faible : pas de camp de manœuvre. Capacité hébergement et bureau saturée sur la BA701
ESCA	Disponibilité des instructeurs métier (pour tous le détachement sauf EMF et officiers)	Capacité d'entraînement au combat faible : pas de camp de manœuvre.
ELOCA Roanne	Disponibilité des instructeurs EMF	Capacité d'entraînement au combat faible : pas de camp de manœuvre.
ZRT Miramas	Bassin de vie attractif Capacité d'hébergement et disponibilité du matériels et zone de stockage.	Le SCA n'est pas propriétaire de la zone qui risque de lui être enlevée à chaque activation de la ZRT
Caylus	Bassin de vie attractif Capacité d'hébergement et disponibilité du matériels et zone de stockage et camp de manœuvre Proximité du 14 ^{ème} RISLP	Le SCA n'est pas propriétaire de la zone qui risque de lui être enlevé à chaque fois que le camp est saturé par l'armée de terre

2.2 Périmètre de compétence

Ce centre ne doit pas être un centre de préparation opérationnelle individuelle. Celle-ci doit continuer à être prise en charge par les unités d'adossement et par les BPSAO des GSBDD. En effet, la formation de tous les militaires du SCA imposerait la création d'un centre très important d'une part et conduirait d'autre part à une déconnexion des unités aux forces.

Le centre peut contribuer à la POIC des unités du SCA mais en complément des unités des forces et des BPSAO existant.

Le centre peut contribuer à la formation militaire de cursus des militaires du rang de l'armée de terre lorsque celle-ci a des difficultés à la prendre en charge. Il peut s'agir de formation militaire initiale (12 semaines) pour les militaires du rang venant de s'engager ou de formation militaire complémentaire comme les formations générales élémentaires (6 semaines). Plusieurs FGE ont d'ailleurs déjà été organisées par le GSBDD de Mourmelon.

On peut aussi imaginer à terme l'organisation de **formation militaire complémentaire hors cursus de formation** sur le modèle de ce que réalise l'EAAO à La Courtine en deux semaines.

Un tel centre pourrait prendre en charge ou participer à la **formation initiale militaires des commissaires** de carrière du SSA et de la DGA, dont l'intégration à

l'Académie militaire de Saint Cyr Coëtquidan et à l'Ecole de l'Air est régulièrement remise en cause pour des raisons de plan de charge. Par ailleurs, la formation militaire initiale des commissaires sous contrat, actuellement prise en charge par l'Ecole de l'air pourrait être confiée à ce centre si toutefois la ressource humaine adéquate y était affectée. On pourrait même imaginer que des populations orphelines, comme les ingénieurs militaires de l'infrastructure sous contrat, puissent y être formées.

Néanmoins le stage le plus innovant, parce qu'il vient combler un manque évident d'entraînement avant projection serait **un stage de mise en condition avant projection, servant aussi de validation avant projection des DMC.**

Pour être utile, avoir une POIC à jour devrait être un pré requis à la participation de ce stage ce qui permettrait de travailler sur une mécanisation des compétences de combat. Le succès de l'exercice Otter montre qu'un mélange intelligemment dosé d'exercice pratique, d'entraînement au combat et de vie collective devrait permettre de préparer au mieux les détachements du SCA avant leur projection.

La création de ce centre permettrait de réduire cette absurdité : lorsqu'un détachement de soutien de l'homme est armé par le 14^{ème} RISLP, le personnel subit deux fois deux semaines de camp d'entraînement à La Courtine ainsi qu'une semaine de VAP métier au régiment (étant entendu que la POIC est validée tout au long de l'année au régiment), alors que le même détachement armé par le SCA ne se rencontrera pas avant la projection et ne subira aucun entraînement ni aucune validation avant projection (depuis que les DMC ne participent plus aux mise en condition avant projection des bataillons logistiques). **Les militaires du 14^{ème} RISLP ont donc environ 6 fois plus d'entraînement à la projection qu'un militaire du SCA qui tient ensuite les mêmes fonctions.**

Le volume de formation est estimé à une VAP de dix jours par DMC. A raison de 4 DMC relevé tous les 4 mois, il s'agirait donc d'organiser un stage de 10 jours par mois.

Des stages adaptés pourraient être créés pour les DMC travaillant dans des pays en paix (la Pologne), pour des sous-DMC ou pour des DMC d'alerte.

2.3 Organisation du centre de préparation opérationnelle du SCA

Après avoir décrit pourquoi un centre d'entraînement est nécessaire au SCA, après avoir présenté des exemples de bonnes pratiques dans ce domaine et après avoir évalué le besoin en préparation opérationnelle en volume et en qualité. Il s'agit de présenter maintenant rapidement l'organisation proposée pour ce centre.

Le volume de formation retenue dans un premier temps est un stage de 10 jours de mise en condition avant projection pour un DMC à 17 personnes. Si ce centre devait prendre en charge d'autres missions, il conviendrait d'augmenter ses effectifs.

Le centre devrait être **rattaché à un GSBdD** qui met à disposition des ressources financières, du matériel de vie en campagne, des véhicules de la gamme commerciale, des protections balistiques ainsi que le support pour la partie comptabilité et restauration. Dans cette hypothèse, le soutien basé sur l'adossement fournit les armes, les munitions, les véhicules tactiques.

Dans l'hypothèse où le centre ne se voit confier dans un premier temps que la mission de former un DMC par mois, son effectif est estimé à 20 personnes. Dans ce cadre, le centre serait rattaché à un GSBdD et ne serait pas une formation administrative.

L'effectif décrit ci-après viendrait compléter à un BPSAO existant.

Organisation	Cellule d'instruction	Effectif
Section commandement	Commandement	1/0/0
	Programmation	0/2/0
	Adjudant d'unité / NRBC	0/1/1
Section instruction commissariat	ADM	1/2/0
	SDC dont EMF	0/3/0
	RHL	0/2/0
Section instruction militaire	Tactique / C-IED / VHL	1/1/1
	Tir / lutte anti-drone	0/2/0
	Sport et Secourisme	0/1/1
Total		3/14/3 // 20

CONCLUSION

Au terme de cette réflexion portant sur la préparation opérationnelle dans le SCA plusieurs points de conclusion peuvent être exposés.

D'abord, nous avons constaté à travers la consultation d'archives, **la permanence des besoins en préparation opérationnelle à travers l'histoire du commissariat**. Entre la seconde guerre mondiale et les « dividendes de la pax », l'intendance militaire avait ses propres centres d'instructions militaires et des unités spécialisées dédiées à la projection. La formation militaire collective des unités de l'intendance était très importante et c'est seulement dans les années 2000 et 2010 que le volume et la diversité de l'instruction a baissé suite à l'interarmement et à la baisse des moyens.

Ensuite, nous avons décrit **une volonté affichée importante portant sur la préparation opérationnelle**. Cette volonté est décrite dans des documents stratégiques de l'EMA et du SCA et se traduit en acte par le travail de l'EMO-SCA S7 et du BPSAO bien que l'armement des postes de ses structures limite les ambitions. Cette volonté s'appuie aussi sur un cycle de grands exercices qui impose au SCA un rythme de déploiement de détachement de soutien conséquent malgré la fin de l'opération Barkhane.

Nous avons aussi décrit l'état actuel de la préparation opérationnelle dans le SCA. Celle-ci n'est pas nulle et **l'état de préparation opérationnelle individuelle est proche des objectifs** grâce à un réseau de BPSAO hétérogène mais efficace. En revanche la préparation opérationnelle collective est réduite tant sur le plan de la préparation au combat que sur la préparation métier.

Nous avons **proposé des objectifs de préparation opérationnelle collective métier autour de quatre processus** (approvisionner une force en ressources locales, mettre en œuvre la chaîne des affaires mortuaires, déployer une base vie en zone stabilisée, nourrir des soldats en zone stabilisée) et **des objectifs de préparation opérationnelle au combat autour de 2 missions** (surveiller et tenir) et **3 procédés d'exécution** (point de contrôle, réagir à une embuscade et extraction d'un blessé sous le feu). Ces objectifs de préparation opérationnelle devraient pouvoir s'appuyer sur une doctrine d'emploi des DMC. Ce point fait l'objet d'étude en partenariat avec l'armée de terre.

Enfin nous avons décrit les **options organiques permettant d'augmenter les capacités de préparation opérationnelle dans le SCA**. L'option privilégiée est la création d'un centre unique pour la préparation collective des DMC.

Cette option devra nécessairement être modulée en fonction des moyens, essentiellement humains, mis à disposition par les armées. Si l'option de concentration des efforts de préparation opérationnelle dans un seul centre n'est pas retenue, un scénario de montée en puissance de plusieurs BPSAO dans différentes régions pourrait être étudié. Ainsi les camps de Caylus et de Mourmelon pourraient chacun accueillir des détachements constitués tandis que les écoles du commissariat (ECA, ESCA, ELOCA de Roanne) pourraient être renforcées pour répondre aux besoins de préparation métier.

BIBLIOGRAPHIE ET SOURCES

1 Visites, témoignages et entretiens

Visite des unités suivantes : ECA, ESCA, ELOCA Marseille, GSBDD Mourmelon, CPOCAAÉ, BPIA, camps de Poigny la forêt (CIMCI).

Contacts ont été pris avec les unités suivantes : EAAO, 14^{ème} RISLP, Brigade prévôtale, divers aumôniers, US army Quartermaster School à travers le chef de bataillon Christophe Quillet, officier de liaison, GSBdD Montauban, GSBdD Istres.

Contacts par messagerie électronique pour le sondage avec tous les bureau préparation aux activité opérationnelles des GSBDD de métropole.

2 Références bibliographiques

2.1 Ouvrages

Direction centrale du Commissariat de l'armée de terre, *Commissariat de l'armée de terre : opérations extérieures*, Rambouillet, 1996.

BEAUFIGEAU P., EVENO P., GENU X., *De l'intendance militaire au commissariat de l'armée de terre*, ECPAD, 2008

2.2 Productions de l'école de guerre

LCL Nicolas DE LABARTHE, *La préparation opérationnelle à la confrontation avec la mort*, mémoire de l'école de guerre terre, 2022

CRP Alix DOR, *La préparation des armées françaises à la mort dans un contexte de haute intensité*, mémoire de l'école de guerre, 2024

CRP Romain THIOT, *Elaboration et mise en œuvre d'une démarche d'intelligence économique au sein du service du commissariat des armées*, mémoire de l'école de guerre, 2024

Intendant militaire de 1^{ère} classe Léger, directeur de l'école supérieur de l'intendance, *Conférence du 20 novembre 1952 à l'école supérieur de guerre portant sur la manœuvre de l'intendance aux différents échelons*.

2.3 Rapports parlementaires

Rapport d'information n° 5054 à l'Assemblée nationale déposé le 17 février 2022 en application de l'article 145 du règlement, par la commission de la défense nationale et des forces armées, en conclusion des travaux d'une mission d'information sur la préparation à la haute intensité.

2.4 *Rapports et notes internes au ministère des armées*

CFT, *Synthèse des rapports d'évaluation de la chaîne logistique des exercices BRJU 22 et ORION 23 (phase 2, 3 et 4)*, note n°5044214 du 4 mai 2023

CFT, *Rapport d'évaluation de l'exercice ORION 23 - phase O3 du 05 au 07 avril et phase O4 du 15 avril au 05 mai 2023*, note n° 504420 du 5 mai 2023

CGA, rapport 22-025 du 22 juillet 2022 relatif à l'atteinte des contrats opérationnels par les services de soutien.

DCSCA, *Politique de préparation opérationnelle SCA*, note n°1948 du 16 juillet 2020.

DCSCA/EMO-SCA, *directive de préparation opérationnelle du SCA*, note n°34 du 25 septembre 2023.

DCSCA, ORION 2023 – *RETEX interne SCA, Synthèse des actions proposées au COMEX* du 29 juin 2023

DRHAT, *Politique générale de formation de l'armée de terre*, note n°502823 du 3 avril 2023.

ECA, *RETEX de l'exercice Otter 2023*, note n°519 du 16 octobre 2023.

EMO-SCA, *RETEX de l'exercice Otter 2023*, note n°36 du 18 octobre 2023

Direction de l'Intendance militaire, *Aide-mémoire de l'Intendance en opération* (1960)

2.5 *Doctrine*

CICDE, *Doctrine interarmée DIA-4_C_SOUT, Le soutien aux engagements opérationnels*, 2018

CICDE, *DIA-4.0.6_SOUTHOM-OPS, soutien de l'homme aux engagements opérationnels*, 2015.

CICDE, *Traitement des affaires mortuaires lors des engagements opérationnels hors du territoire national*, PIA-4.20.1 du 22 octobre 2018

CDEF, *Doctrine de soutien logistique des forces terrestres en opérations extérieures*, DFT 4.0.0.01, 2011

CDEF, *Manuel d'emploi du bataillon logistique*, PFT 4.0.0.04/4, 2016

ETLO, *Manuel d'emploi du régiment de soutien du combattant* PFT 4.0.6.01/4, 2013

ETLO, *Manuel d'emploi de la compagnie de soutien du combattant* PFT 4.0.6.01/5, 2016

ETLO, *Manuel d'emploi de la section de soutien du combattant* PFT 4.0.6.01/6, 2018

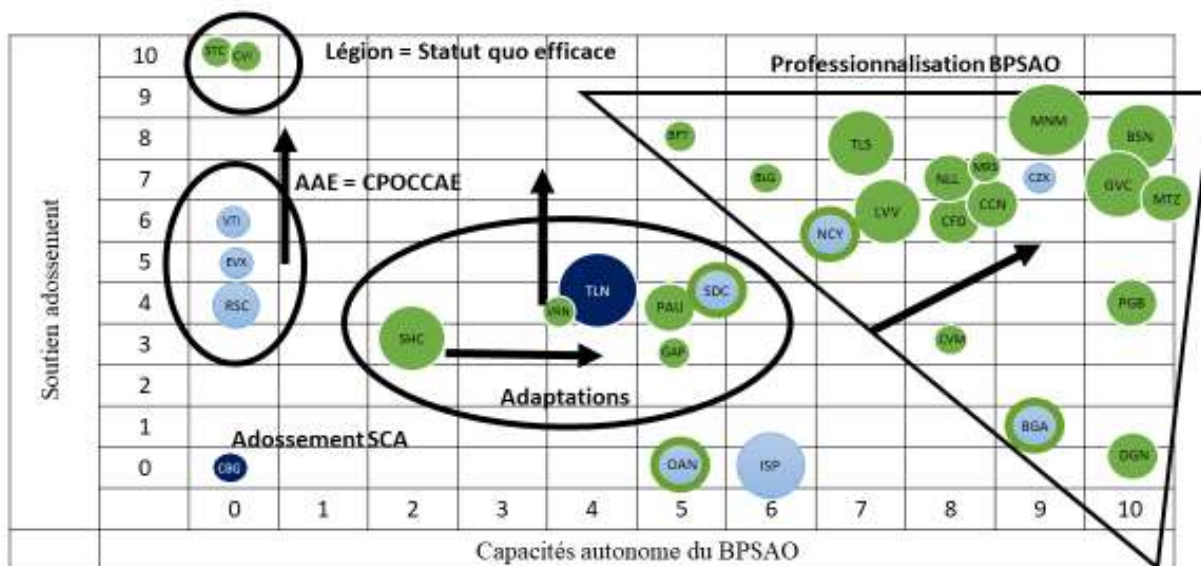
ENSOA, *Guide du formateur tactique C3T*, Document à l'usage des cadres, Édition 2022

DCSCA / EMAT, *Concept actualisé du soutien de l'homme - soutien du combattant dans le cadre des opérations aéroterrestres adapté à une opération d'envergure*. En cours d'élaboration, 2024.

ANNEXE 1 : Résultats du sondage relatifs à la capacité des BPSAO

Les 2/3 des BPSAO de métropole ont répondu au sondage. Le GSBdD Ile de France ne fait pas partie de l'étude. Nous avons décidé de classer les GSBdD en six catégories, en fonction de leur taille, de leur couleur d'armée, du mode de fonctionnement de l'adossement et des capacités propres au BPSAO.

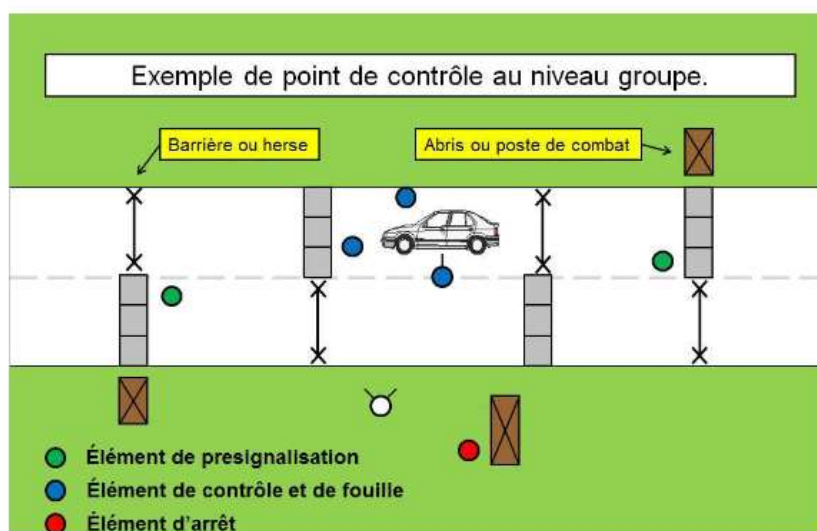
1. Les GSBdD de la Légion étrangère : le GS est intégré au régiment pour toute sa préparation opérationnelle. Maintenir le statu quo est l'option la plus efficace.
2. Les GSBdD air qui ne possèdent pas de BPSAO mais qui bénéficient d'un adossement minimal : des demandes de soutien en POIC pourraient être adressé au CPOCAA.
3. Les GSBdD sans aucune capacité : nous préconisons un adossement à un autre GSBdD.
4. Les gros GSBdD ayant des difficultés à remplir leur objectif de préparation opérationnelle : il convient de faire effort sur la constitution d'un BPSAO.
5. Les petits GSBdD ayant des difficultés à remplir leur objectif de préparation opérationnelle : il convient de faire effort sur l'adossement.
6. Les GSBdD possédant des capacités de préparation opérationnelle jugées bonnes ou très bonnes : il convient de favoriser les échanges entre eux pour que les autres puissent bénéficier de leur capacité de préparation opérationnelle.



ANNEXE 2 : Missions C3T et schéma point de contrôle

Missions	Niveau		
	Compagnie	Section	Groupe
CONTROLLER	X		
RECONNAITRE	X	X	X
S'EMPARER DE	X	X	X
DEFENDRE	X	X	
SURVEILLER	X	X	X
APPUYER	X	X	X
COUVRIR	X	X	X
ECLAIRER	X	X	X
NEUTRALISER	X	X	X
INTERDIRE	X	X	
TENIR	X	X	X
BOUCLER	X	X	
SOUTENIR	X	X	
RELEVER	X	X	
RECUEILLIR	X	X	
FIXER		X	
Procédés			
PATROUILLE		X	X
ASSAUT		X	X
POINT DE CONTROLE		X	X
ESCORTE		X	X
EMBUSCADE		X	
RÉACTION À UNE EMBUSCADE		X	X
PROTECTION CONTRE LA FOULE	X	X	

Missions fondamentales de l'instruction militaire générale
Missions à maîtriser par les unités
Missions réalisables si entraînement complémentaire



ANNEXE 3 : La manœuvre du SCA aux différents échelons

Hypothèse : externalisation minimale du SDC et RHL & opération basse intensité

Niveaux DMC	Propositions Nom unité SCA	Unités soutenus	Effectifs soutenus	Rattachement	Effectifs commissariat	Compositions	Moyens Log	Moyen adm	Observation
DMC niveau 2	Détachement du commissariat divisionnaire	Division	15000	GSD ou GSIAT	60/330/675//1065	<ul style="list-style-type: none"> Cie commandement 3 Cie administration 3 Cie RHL 3 Cie SDC 	180 VL 150 PL 15 ELC 500 120 M150	RPA 20xMAPA RUO + SE	Le commandement doit être déployé en partie en base arrière en métropole.
DMC niveau 3	DMC de brigade	Brigade	5000	Bataillon logistique ou GTLOG	20/110/225//355	<ul style="list-style-type: none"> Section commandement Cie administration Cie RHL Cie SDC 	60 VL 50 PL 5 ELC 500 40 M150	RPA 10xMAPA RUO	La section commandement peut être désignée DIRCOM au sens de la réglementation actuelle
DMC niveau 4	DMC multi-rôle ou Compagnie du commissariat	GTIA	1000	GTIA ou ESN	5/22/45//73	<ul style="list-style-type: none"> Groupe commandement Section administration Section RHL Section SDC 	12 VL 10 PL ELC 500 8 M150	RPA 10 MAPA	
DMC Niveau 5	Sous-DMC ou Section du commissariat	Sous-GTIA	200	S-GTIA ou ESN	1/10/6//17	<ul style="list-style-type: none"> Equipe commandement Groupe administration Groupe RHL Groupe SDC 	4 VL 1 M150		Actuel DMC multirole dans DBM
DMC Niveau 6	Sous-DMC ou Section du commissariat	CRER	40 militaires + civils	CRER	1/3/2//6	<ul style="list-style-type: none"> Un officier chef de détachement Un major de camps + deux GAP Un sous-trésorier et un provisionneur 	2 VL		
DMC BAP	DMC multi rôle	BAP	800	BAP	4/15/40//59	<ul style="list-style-type: none"> Groupe commandement Section administration Section RHL Section SDC 	6 VL 1 ELC 500 5 M150		

ANNEXE 4 : Programme de la VAP DMC

	Lundi			Mardi			Mercredi			Jeudi			Vendredi		
	MATIN	APRES MIDI	SOIREE	MATIN	APRES MIDI	SOIREE	MATIN	APRES MIDI	SOIREE	MATIN	APRES MIDI	SOIREE	MATIN	APRES MIDI	SOIREE
tronc commun	In processing/ perception/ présentations	Parcours nautique / PO / MOAL	Evaluation écrite métier			instruction profef	Tir	Tir	exercice profef bombardement	Passer un marché	Instruction VHL + embuscade	exercice profef / chimique	suivre l'exécution d'un marché		exercice profef / chimique
S1 ADM				Connaître le marché économique	Démarcher / négocier						Instruction VHL + embuscade				
S2 SDC				Mise en oeuvre mat sca	Evaluation/ instruction cariste					Instruction VHL + embuscade	sangle et tractage des matériels SCA				
S3 ALIM				instruction VHL + embuscade	mettre en oeuvre son matériel					préparation froide / plateaux repas	rappel CIED, secourisme et brancardage		préparation chaudes		préparation chaudes

	Samedi			Dimanche			Lundi			Mardi		
	MATIN	APRES MIDI	SOIREE	MATIN	APRES MIDI	SOIREE	MATIN	APRES MIDI	SOIREE	MATIN	APRES MIDI	SOIREE
tronc commun			Bascule FOB	révision rallye	révision rallye	remec			exercice profef / chimique			remec
S1 ADM	contrôler un mandataire de la trésorerie	Embuscade / IED					exercice affaires mortuaires	exercice affaires mortuaires	exercice affaires mortuaires	Risques trésorerie	Retrait de fond	
S2 SDC	mise en place Zone SDC	mise en place Zone SDC					exercice affaires mortuaires	exercice affaires mortuaires	exercice affaires mortuaires	embuscade / IED	sensibilisation électricité / infra	
S3 ALIM	préparations chaudes	préparation chaudes					exercice affaires mortuaires	exercice affaires mortuaires	exercice affaires mortuaires	préparations chaudes	embuscade / IED	

ANNEXE 5 : L'alimentation en hypothèse d'engagement majeur : l'exemple de la guerre en Ukraine (2022-2024)

Cet article montre comment le retour d'expérience de la guerre en Ukraine (2022-2024) interroge le modèle français d'alimentation lors des engagements opérationnels.

L'Ukraine et la Russie sont de gros producteurs de produits alimentaires. Si les soldats ukrainiens ne semblent pas avoir souffert de la faim, les images de soldats russes pillant un supermarché pendant les premières heures de l'offensive russe vers Kiev en février 2022 illustrent, sur les chaînes d'information en continu, la faiblesse de la logistique russe.³⁸

Pour tenir compte d'une certaine impréparation des armées ukrainiennes et russes sur le plan du soutien en vivres, et pour faire face à l'augmentation massive du volume de force, une organisation singulière a été mise en place avec un recours massif au secteur civil et une dispersion des sites de production et de consommation.

Les armées russes et ukrainiennes sont soutenues massivement par le recours au secteur privé. Ce soutien porte sur la livraison de denrées brutes et sur la confection de repas en zone arrière d'armée comme sur le front, ce qui est d'ailleurs un enseignement pour l'armée française pour qui le recours au privé est censé diminuer avec le niveau d'intensité du conflit.

Parallèlement, le secteur de la restauration militaire est souvent sujet à des entreprises de corruption ou à des pratiques économiques douteuses. En effet, surfacturer des produits alimentaires est peu visible dans la mesure où c'est le volume de transaction qui fait la marge. De plus, l'industrie agro-alimentaire produit aussi des denrées de moindre qualité qu'il est possible de revendre à des prix standards, dégageant alors une marge considérable.

1 En Ukraine, des scandales de corruptions conduisent à la démission de hauts dirigeants

En Ukraine, l'approvisionnement en nourriture de l'armée a commencé à être un problème à partir du milieu des années 2000, lorsque des restaurants ont été sous-traités à des entreprises de restauration, pour certaines liées à d'anciens officiers. Des pratiques douteuses sont devenues la norme : marchés truqués, tarifications suspectes, rétrocommissions, livraison de produits avariés... Le scandale éclate dans la presse en 2016 après une intoxication alimentaire massive. Malgré les promesses de lutte contre la corruption du président Zelensky, une entreprise, Viyskservis-Volonter, gagne de plus en plus d'appels d'offre, atteignant 85% du marché en 2021. Des révélations sur des provisions avariées et sur des surfacturations (les fameux œufs à 40 centimes d'euros) entraînent la démission du ministre de la défense et des poursuites pour détournement de fonds³⁹.

³⁸ <https://www.youtube.com/watch?v=OoM5yx1IVFY>

³⁹ <https://www.lesechos.fr/monde/europe/ukraine-une-serie-de-scandales-fragilise-zelensky-1900149>

Jugeant dangereux une dépendance à une seule entreprise, le nouveau ministre de la défense, Olexsiy Reznikov (ministre de la défense de 2021 à 2023, lui-même accusé de corruption) décide de remettre en concurrence le secteur de la restauration militaire. Le 6 janvier 2022, douze appels d'offres sont publiés pour un montant de près de 100 millions d'euros. Avec le début de l'invasion russe en 2022, les marchés publics relatifs aux affaires militaires ne sont plus rendus publics. Bien que certains journalistes ukrainiens considèrent que la guerre a conduit à diversifier les approvisionnements, rien ne permet aujourd'hui de le prouver.⁴⁰

2 En Russie, l'approvisionnement en nourriture permet le financement illégal de la milice Wagner

En Russie, la société Wagner a longtemps été financée à travers un système de surfacturation à l'armée russe des prestations de restauration de la société d'Evgeni Prigogine *Concord management*.⁴¹ En effet, le mercenariat étant illégal en Russie, la milice ne pouvait pas directement facturer ses services à l'Etat russe.

Par ailleurs, le groupe *concord management* et sa branche *concord catering* a étendu petit à petit ses services, délivrant des repas à l'armée russe au quartier mais aussi en Syrie et en Ukraine. Avec la volonté d'émancipation de son dirigeant, Evgeni Prigogine, des contentieux sont apparus sur le prix des repas, le groupe privé demandant une augmentation des tarifs permettant de nourrir les soldats russes en Ukraine (de 3,5 US\$ à 4,3 US\$).⁴²

L'analyse du soutien alimentation, est révélateur du rapport en force entre le groupe de Prigogine et l'Etat russe. Un média rapporte qu'il y aurait eu, rien qu'en 2022, 560 contentieux portant sur des surfacturations, des produits périmés et des produits de substitution livrés mais de moindre qualité.

Après la rébellion de la milice Wagner, l'Etat russe entreprit de démanteler l'empire commercial de Prigogine et notamment en mettant fin aux contrats d'approvisionnement de l'armée.⁴³ Un nouveau contrat a été passé avec un concurrent, précédemment en contrat avec l'armée : RBE group.⁴⁴

3 Un mode d'approvisionnement original pour le soutien des 2^{ème} et 3^{ème} lignes ukrainiennes

Pour faire face aux insuffisances de la restauration dans l'armée ukrainienne, une organisation originale s'est mis en place. De nombreux restaurateurs ont

https://censor.net/en/resonance/3466459/for_clean_water_how_hlynyana_supplier_to_defense_ministry_made_money_not_only_on_eggs_but_also_on_water

⁴⁰ Dans les cuisines de l'armée ukrainienne, « on livre aussi du réconfort » (la-croix.com)

⁴¹ <https://www.capital.fr/economie-politique/wagner-a-gagne-des-milliards-deuros-grace-a-des-contrats-avec-la-russie-1473263>

https://www.francetvinfo.fr/monde/russie/groupe-wagner/guerre-en-ukraine-trois-signes-qui-montrent-que-l-empire-d-evgeni-prigogine-est-en-train-d-etre-demantele-en-russie_5935952.html

⁴² <https://theatlansnews.co/conflict/2023/06/11/prigozhin-asks-to-be-dropped-from-military-catering-contract/>

⁴³ <https://www.themoscowtimes.com/2023/10/05/russia-grapples-with-long-abandoned-toxic-waste-sites-a82657>

⁴⁴ <https://rbgroup.ru/food-service/outbound-catering/>

approvisionné les troupes en cuisinant des repas portés ensuite jusqu'au lieu de stationnement des unités. En simplifiant leurs offres et en travaillant nuit et jour, de simples restaurants se sont transformés en cuisine centrale, produisant des milliers de repas.

Le journal La Croix⁴⁵ rapporte que dans la ville de Zaporijjia, au sous-sol d'un fast food loué par des volontaires, « *six femmes se relayent pour éplucher à longueur de journée choux, oignons, carottes, et betteraves, qu'elles débitent en fines lamelles, avant de les enfourner dans trois gros blocs chromés, des déshydrateurs alimentaires achetés grâce à un donateur canadien, et capables chacun de sécher 12 kg de légumes en quelques heures.* » 50 à 80 paquets de bortsch déshydraté pour 8 personnes sont produits par jours. Six volontaires civils produisent donc 800 repas par jours, facilement réchauffables par de petites unités de la taille d'un groupe de combat.

Cette organisation originale permet d'éviter les concentrations de troupe et de diminuer leur vulnérabilité face aux attaques de l'aviation et de l'artillerie adverse.

A titre de comparaison, en France, les rations lyophilisées sont réservées aux exercices et combats dans des conditions extrêmes et singulièrement par grand froid. Elles font l'objet de test technico-opérationnels⁴⁶ mais leur usage n'est pas généralisé et surtout elles sont conditionnées en sachets individuels et ont vocation à n'alimenter que les petites unités.

4 Une dispersion des sites de production et de consommation

Après 2014, l'armée ukrainienne se serait rapidement rendu compte que la mise en œuvre de restaurant militaire proche du front grâce à l'utilisation de cuisine mobile était très vulnérable aux bombardements. Or, la portée de l'artillerie et des drones laisse, côté ukrainien, une zone de plus de 50 kilomètres vierge de toute cuisine militaire.⁴⁷

Si l'alimentation en première ligne est toujours opérée grâce à des rations de combat consommées individuellement dans les tranchées et les trous de combats, les repas chauds pris en zone arrière du front sont donc consommés par de toutes petites unités de la taille d'une section au maximum. De plus le réseau de production de repas s'appuie sur les agglomérations dans lesquels existent de nombreux restaurants.

Côté russe, en revanche, des cuisines de campagne semble toujours fonctionner. Elles font même l'objet de communications officielles vantant les qualités de la nourriture du soldat⁴⁸ et soulignant qu'une partie du pain produit est livrée aux

⁴⁵ [Dans les cuisines de l'armée ukrainienne, « on livre aussi du réconfort » \(la-croix.com\)](http://la-croix.com)

⁴⁶ <https://archives.defense.gouv.fr/sante/actualites/sante-du-militaire-la-ration-en-question.html>

⁴⁷ Entretien avec le COL Mitchuk Taras

⁴⁸ « Le ministère de la Défense a montré ce que mangent les militaires russes participant à l'opération spéciale sur le territoire ukrainien. Les chefs militaires préparent quotidiennement la nourriture de plus de 500 militaires à l'aide des cuisines de campagne KP-130. Menu du déjeuner pour les militaires russes en première ligne : soupe de légumes en conserve, bouillie de sarrasin, compote de pommes, ainsi que pain d'épices, gaufres et pain au beurre.

En outre, les cuisiniers des services alimentaires en première ligne préparent du pain pour le donner aux habitants de Marioupol qui ont besoin de produits essentiels. » <https://www.youtube.com/watch?v=x16WK154iAw>

habitants des zones annexées. Il est difficile de dire si ces cuisines de campagne sont déployées sur la zone de front ou en zone arrière. Le cuisinier présenté sur la vidéo de communication est en tenue de combat mais cela semble faire l'objet de commentaires sarcastique sur le site youtube (« *Existe-t-il vraiment un besoin sérieux de travailler dans la cuisine avec un équipement de combat complet ?* »), tandis que d'autres commentaires laisse entendre que les cuisines sont à moins de 20 km du front...

Par ailleurs, la Russie continue à développer des cuisines de campagnes militaires très rustiques⁴⁹ tandis que les ukrainiens ne semblent pas avoir maintenu ce savoir-faire après la chute de l'union soviétique.

En complément des cuisines de campagne tractées, qui ressemblent en plus robuste à celles de l'armée française, l'armée russe a développé une gamme de cuisine sur camion qui permet de cuisiner au plus proche des combats tout en étant mobile et donc moins vulnérable aux bombardements. Il s'agit principalement, et pour autant qu'une recherche en source ouverte nous permet de le savoir, d'une gamme de camions militaire Kamaz 5350 modifiés en boulangerie de campagne⁵⁰, ou en cuisine complète capable de nourrir 200 personnes⁵¹. Un camion cuisine a même été capturé par les forces ukrainiennes, preuve de son utilisation en Ukraine.⁵²

5 Conclusion

Les enjeux autour du soutien en alimentation des troupes dans le conflit en Ukraine sont symptomatiques d'enjeux plus large autour de la logistique dans cette guerre.

L'imbrication des mondes civils et militaires montre à quelle point ce conflit s'appuie sur une économie de guerre au sein de laquelle les relations entre l'Etat et les entreprises sont complexes et rendues malsaines par la corruption issue du démantèlement de l'appareil d'Etat soviétique.

D'un point de vue plus tactique, face à la permanence des menaces de bombardement, des innovations ont été développées coté ukrainien tandis qu'un savoir-faire en cuisine militaire semble avoir été maintenu et développé côté russe.

Plus largement, les images trouvées en sources ouvertes montrent que la nourriture servie de chaque côté du front diffère peu. Elle est constituée de pains et de plats chauds uniques constitué de bortsch de légumes frais. Des légumes conservés dans du vinaigre complètent ces préparations.

6 Enseignements pour l'armée française

En HEM, on externalisera ! L'approvisionnement en vivres a toujours été externalisé mais pour tenir compte des volumes, la production et la distribution le seront aussi dans une hypothèse d'engagement majeur. L'idée qu'on n'externalise

⁴⁹ <https://www.youtube.com/watch?v=DYBc7mpQLmE>

⁵⁰ <https://www.youtube.com/watch?v=xE7XxbeuSM8>

⁵¹ <https://www.youtube.com/watch?v=344dms4KTLI>

⁵² https://m.facebook.com/sylbaron/videos/saisie-dune-cuisine-militaire-mobile-de-larm%C3%A9e-russe-par-des-troupes-ukrainienne/260585692813335/?locale=ms_MY

qu'en basse intensité est une théorie qui ne se vérifie pas. D'ailleurs la restauration était largement externalisée au sein de l'opération Barkhane.

Le **regroupement des forces** avant projection et en zone arrière d'armée (camps de prisonnier inclus) continuera à nécessiter un soutien proche de ce que le SCA offre aujourd'hui.

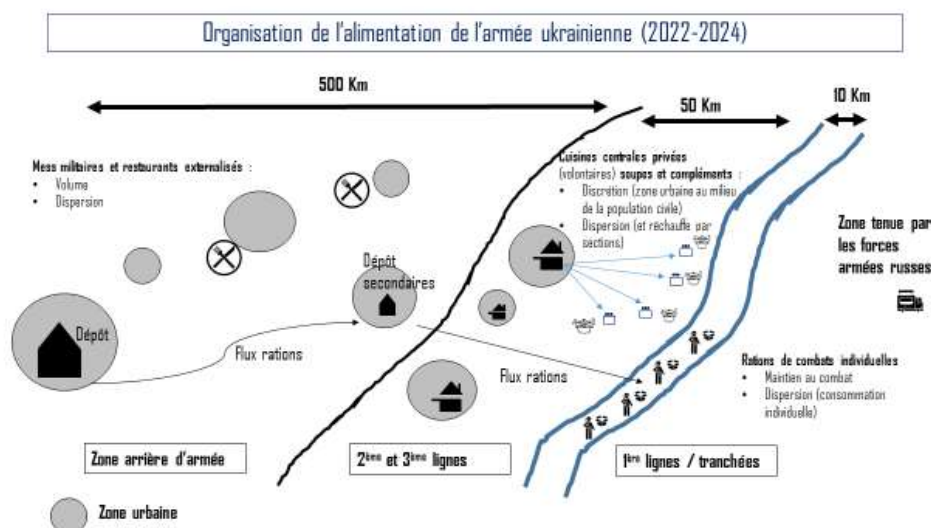
Si les **cuisines de campagne ne sont pas à abandonner**, leur **emploi est à adapter à la menace de bombardement**. Elles doivent soit être cantonnées aux zones arrières soit être très mobiles. Dans les deux cas, il faut travailler sur le camouflage ainsi que sur la dissociation entre les lieux de stockage, de production, et de consommation.

Cette dissociation implique une **modification des types de repas et du conditionnement** pour permettre le transport et le réchauffage des plats. Des moyens de maintien en température et de réchauffage doivent être développés. Ces outils doivent être simples pour pouvoir être utilisés sans formation préalable. Il convient de réétudier les rations 30 hommes qui existait dans les années 1960 par exemple.⁵³

La dissociation entre lieux de stockage, de production et de consommation implique une attention accrue dans le domaine de la sécurité et de la sûreté des aliments, aussi appelé **food defence** dans le langage otanien.

En haute intensité, les **soldats mangent par section** car la dispersion est de mise, donc la confection de plats à réchauffer par section, de soupes ou de rations collectives lyophilisées, devrait faire l'objet d'innovation. Ces innovations pourraient être confiées au centre de production alimentaire de Coëtquidan qui est déjà spécialisé dans la confection de repas pour les grands exercices.

Le SCA doit développer une compétence de **veille tactique** pour adapter sa doctrine d'emploi et innover dans le cadre du soutien aux grands exercices.



⁵³ Direction de l'Intendance militaire, *Aide-mémoire de l'Intendance en opération* (1960)