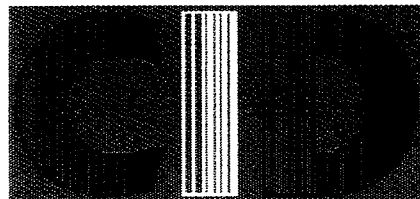


COLLEGE INTERARMEES



DE

DEFENSE



ETUDES A OPTION

FAUT-IL POURSUIVRE LES RESTRUCTURATIONS ?

JUIN 1995

Directeur d'étude:

CONTROLEUR DES ARMEES YCHE

Stagiaires participant à cette étude:

CHEF D'ESCADRON RABATEL

CHEF D'ESCADRON CUNY

LIEUTENANT-COLONEL DESGRANGES

LIEUTENANT-COLONEL DUQUESNE

CAPITAINE DE FREGATE DE BRIANCON

SOMMAIRE

Première partie: L'effort de restructuration engagé, correspond à une modification du format des Armées et des Services et s'accompagne d'une indispensable rationalisation des industries de Défense.

1- Les Forces Armées conduisent les restructurations d'après des critères opérationnels, avec une perception qui diverge selon les armées concernées.

1-1 Le Modèle Armées 21 impose encore la réduction d'une tranche divisionnaire et de nécessaires ajustements d'effectifs.

1-2 L'Armée de l'air s'attend aussi à une restructuration visant à rationaliser l'utilisation des services.

1-3 La Marine considère avoir atteint un seuil en dessous duquel il ne lui sera plus possible d'assurer ses missions.

2- Dans ce contexte, les établissements industriels de la DGA sont contraints à une restructuration en terme de redimensionnement, répartition des plans de charge et des compétences; il leur faut donc passer à une gestion qualitative et quantitative des effectifs.

2-1 Le redimensionnement des établissements de la DGA est une nécessité en regard des nouvelles données de l'environnement international.

2-2 Le défi qui se profile en aval est celui de l'adéquation de l'outil industriel en terme de plan de charge et compétences des personnels aux missions et responsabilités qui demeurent les siennes.

Deuxième partie: Elles s'insèrent dans un contexte économique, financier, social et patrimonial sous contrainte.

1- Les contraintes politiques et financières imposent des choix et des délais de mise en oeuvre.

1-1 Les restructurations provoquent un fort impact social et économique qui suscite l'attention du politique et ont contribué à la mise en place de mesures d'accompagnement.

1-2 Le financement des mesures de restructurations comporte des modalités de mise en place de budgets spécifiques qui en rendent difficiles le contrôle, et parfois la cohérence dans le temps.

2- La gestion domaniale présente des particularismes qui bénéficient à la Défense, et peut concilier restructuration et réaménagement local.

2-1 La gestion du patrimoine de MINDEF profite directement aux attributaires des biens.

2-2 La politique volontariste menée en matière de cessions est à même de participer au réaménagement des sites.

3- La gestion de la situation sociale des personnels confronte l'appareil industriel étatique à des blocages préjudiciables pour l'avenir, et nécessite d'indispensables choix.

3-1 Les statuts protecteurs et leur lecture extensive constituent un frein à une meilleure efficacité des mesures d'accompagnement social proposées (mobilité, échelles de salaires,...)

3-2 Le renouvellement des compétences techniques nécessaires à l'évolution du cadre industriel est pénalisé par le ralentissement du flux des départs.

3-3 Le plan Formation Mobilité a contribué au déblocage de certaines situations en proposant des situations adaptées mais dont les modalités d'application restent insatisfaisantes.

Troisième partie: Poursuivre les restructurations impose donc d'affiner les mesures d'accompagnement existantes et de les adapter à l'évolution du contexte de Défense.

1- Des mesures d'accompagnement qui s'avèrent insuffisantes?

2- De nouvelles mesures sont à développer et des choix à envisager.

2-1 Des solutions et orientations à mettre en oeuvre.

2-2 Il faut repenser l'emploi à privilégier.

2-3 Il convient de créer de nouvelles structures.

CONCLUSION

INTRODUCTION

L'aspect inévitable et nécessaire des restructurations de la Défense est désormais considéré comme une évidence qui s'impose à tous, et auxquelles le Livre Blanc accorde d'ailleurs une importance toute particulière. Engagées depuis 1985, elles ont été induites par le redimensionnement de l'outil militaire et ont contraint un instrument industriel surdimensionné, à une indispensable rationalisation. Alors qu'elles sont en passe de toucher au but fixé, et marquent le pas en raison des élections, on doit cependant s'attendre à l'annonce post-électorale d'un nouveau train de dissolutions.

En effet, le problème demeure celui de mettre en adéquation l'ensemble du dispositif servant la Défense, avec les ressources allouées. Elles ont à résoudre la question d'une industrie d'armement confrontée à une diminution des plans de charges, et donc un surdimensionnement de l'outil de production. Les restructurations conduisent également à envisager l'aspect qualitatif de l'appareil industriel, et les conséquences attendues et prévisibles tant d'une concurrence accrue que d'une hausse des coûts et charges induits par les choix des précédentes périodes.

La modification du contexte géostratégique, la diminution du format des Armées, l'abaissement du niveau d'équipement conduisent inévitablement à des restructurations tant qualitatives que quantitatives. Elles apparaissent cependant comme le seul moyen de préserver encore un outil industriel dévolu à la défense et à la mise en oeuvre de la politique gouvernementale.

Ainsi donc, les restructurations apparaissent encore nécessaires pour répondre au modèle de défense défini et tenir compte du redimensionnement des forces, elles imposent néanmoins une mise en adéquation des industries de défense avec un environnement plus concurrentiel tout en nécessitant une recherche permanente de mesures propres à en faciliter l'insertion dans un contexte social, économique et politique en mutation.

PREMIERE PARTIE

L'effort de restructuration engagé, correspond à une modification du format des Armées et des Services et s'accompagne d' une indispensable rationalisation des industries de Défense ,

1-Les Forces Armées conduisent les restructurations d'après des critères opérationnels, avec une perception qui diverge selon les Armées concernées.

1-1 Le modèle ARMEE 21 impose encore la réduction d'une tranche divisionnaire, et de nécessaires ajustements d'effectifs.

Le modèle ARMEE 21 impose encore la réduction d'une tranche divisionnaire et de nécessaires ajustements d'effectifs.

L'armée de terre fut souvent confrontée au décalage entre l'élaboration de la tranche annuelle de mesures de restructuration et le budget accordé qui ne concorda que très rarement avec les ressources sûres. Dans le cas présent , elle sait devoir réduire le format actuel d'une tranche divisionnaire; seules les contraintes électorales récentes ont fait différer l'annonce. Si le préavis de 18 mois entre l'annonce et les dissolutions demeure la règle, cette restructuration ne pourra être effective qu'au début 1997. Si ce type de mesures pose relativement peu de problèmes pour le personnel militaire sous réserve que le préavis précédemment cité soit respecté , il n'en va pas de même pour le personnel civil de la défense.

Cette situation est particulièrement ressentie par le service de santé des armées . Ce service , déployé par essence au plus près des troupes , doit à la fois s'adapter aux nouvelles répartitions des forces , à la réorganisation de la chaîne ravitaillement et rationaliser le nombre et l'emplacement de ses hôpitaux pour s'adapter à la sophistication croissante des plateaux hospitaliers . Pour les personnels civils , la difficulté est à la fois conjoncturelle et structurelle . En effet la déflation se poursuit en 95-96 alors que les restructurations marquent une pause et que ce service subit les contraintes d'embauche d'ouvriers d'établissements étatiques en cours de fermeture (ex SNPE à Bordeaux) . Quant à l'aspect structurel il est lié au statut d'ouvriers d'état qui est propre au ministère de la défense et limite la mobilité vers d'autres ministères.

1-2 L'armée de l'air s'attend aussi à une restructuration visant à rationaliser l'utilisation de ses services .

Afin de s'adapter à la réduction du nombre d'appareils et des droits ouverts en terme d'effectifs, le nombre des plates-formes sera probablement légèrement réduit . En revanche le transfert des unités des bases non plates-formes vers des bases plates-formes sera poursuivi . Cela repose le problème des personnels ouvriers car ce sont pour l'essentiel des bases du matériel qui sont servies par de nombreux civils (30% des personnels sur ce type de base). Mais cette rationalisation se heurte aussi à des contraintes contradictoires : taille critique des bases (nuisances liées au vol de nuit , capacité de trafic,..) mais importance économique de chacune d'elles pour la région .

1-3 La Marine considère avoir atteint un seuil en dessous duquel il ne lui serait plus possible d'assurer ses missions.

Elle estime avoir rationalisé l'outil naval de défense en un ensemble cohérent et ramassé. Ayant atteint un format minimum pour l'accomplissement des missions qui lui sont assignées, il ne lui apparaît pas souhaitable d'entreprendre de nouvelles restructurations sous peine de dénaturer l'outil.

En fait la Marine bénéficie d'une restructuration élaborée à froid et en amont des directives ministérielles de restructuration. Le plan " Optimar 95 "est désormais pratiquement exécuté. Seul un changement radical du format de la Marine (abandon d'une des composantes, partage des responsabilités opérationnelles en cas d'alliances européennes, ...) justifierait, selon elle, de nouvelles restructurations.

2- Dans ce contexte, les établissements industriels de la DGA sont contraints à une restructuration en terme de redimensionnement, répartition des plans de charge et des compétences. Il leur faut donc passer à une gestion qualitative et quantitative des effectifs.

2-1 Le redimensionnement des établissements de la DGA est une nécessité en regard des nouvelles données de l'environnement international.

La recherche de gains de productivité (notamment par des réductions d'effectif) et de nouveaux paramètres tel le soutien logistique intégré ne sont pas sans influencer son organisation.

Le problème à résoudre est celui de la capacité à assurer à la France l'approvisionnement adéquat en matière d'armement. Actuellement le tissu industriel français d'armement est constitué de groupes de dimension moyenne qui n'ont cependant pas une taille suffisante face aux " poids-lourds " américains. En outre le marché français ne peut pas seul procurer des prix de série compétitifs et un niveau de R et D satisfaisant ou suffisant. Enfin le caractère étatique d'une grande partie de ces entreprises induit un manque de réserves financières et des contraintes politiques qui les entravent dans leur développement et dans leurs initiatives stratégiques.

Cette réalité industrielle impose de conclure des alliances au niveau européen, au prix de redistributions de compétence. Seul l'espace européen permet de satisfaire aux critères de rentabilité, de productivité et de compétitivité. Il faut dépasser la logique économique qui préside aux timides rapprochements entre industriels de même métier (Matra/ Bae en tant que missiles, Giat et Royal Ordnance dans le domaine des munitions). Le but est indéniablement un redimensionnement compétitif des industries de défense.

Cette restructuration sous contrôle apparaît nécessaire pour faire face aux défis du marché ouvert et à l'exigence de la recherche du partenariat pour diminuer les coûts fixes.

Des impératifs de rationalisation comme le soutien logistique intégré sont à prendre en compte dans les restructurations.

Il s'agit de définir avec précision les modalités d'une intégration du soutien logistique dès la conception d'un matériel. Dans ce cadre de nouvelles contraintes apparaissent quant à l'organisation même de l'instrument industriel, ce qui n'est pas sans conséquences pour l'utilisateur. En outre, il faut envisager les capacités étatiques à maintenir un instrument industriel orienté vers le soutien et examiner les modalités pratiques selon lesquelles il doit s'effectuer. Ainsi les relations qui s'établissent entre les divers partenaires (industries, directions d'armes et DGA.) n'appellent-elles pas à réexaminer les niveaux définis dans le cadre du soutien modulaire ? Ne convient-il pas de déclasser le niveau des soutiens aux vues du type d'intervention que permet ce concept de modularité des composants ?

En effet, ce contexte oblige à reconsidérer l'utilité d'un soutien en deux niveaux techniques NTI2 et NTI3 non pas sur le principe mais sur le contenu des prestations qui ne justifient plus aussi radicalement qu'auparavant le maintien d'une structure différenciée. En effet, l'idée du soutien intégré est de s'absoudre d'une intervention différée, au sein d'une composante fixe, pour privilégier l'opérationnalité des matériels en réduisant les délais d'immobilisation de celui-ci et donc les coûts de toute nature s'y rapportant. Si l'on y rajoute que les relations entre partenaires industriels (Industries, DGA et soutien) conduisent à la fourniture de prestations croisées, c'est l'organisation retenue, établissant une confusion entre organismes étatiques et établissements industriels qu'il convient de revoir, afin de clarifier les rapports entre les différentes branches (par exemple DCN étatique ou/et industrielle), et alléger d'autant ces structures étatiques qui alourdissent les charges fixes de l'outil industriel (établissements de soutien et étatiques d'armement) et se traduisent par un affaiblissement de la capacité d'exportation.

2-2 Le défi qui se profile en aval est celui de l'adéquation d'un outil industriel en termes de plan de charge et compétences des personnels aux missions et responsabilités qui demeurent les siennes

Un des problèmes majeurs réside dans la forte diminution du plan de charge de nombreux sites industriels sur les grands programmes d'armement. Il n'existe pas de secteurs qui ne soient pas touchés. L'étalement des programmes nucléaires ont entraîné le surdimensionnement de l'établissement des constructions navales de Cherbourg, spécialisé dans la fabrication des sous-marins. Il en va de même pour pour l'armement terrestre (GIAT-INDUSTRIES) ou l'industrie aéronautique (AEROSPATIALE , SNECMA , DASSAULT) pour cause de restrictions budgétaires et diminution des exportations.

Il importe d'éviter les ruptures de plan de charge qui, à terme, conduisent à une perte de compétence si elles se produisent sur une longue période ou si elles nécessitent une fermeture de l'activité.

Il apparaît donc que seuls les regroupements à caractère hexagonal ou européen sont de nature à éviter les pertes de compétence. A cet effet la direction des Affaires Stratégiques du Service Central des Affaires industrielles, par les études qu'elle mène, détermine les compétences à préserver et les mesures de soutien à mettre en oeuvre. Jusqu'à présent les compétences se sont peu perdues, car ce sont essentiellement des personnels de production qui ont été touchés. Or les prochaines restructurations toucheront inéluctablement les ingénieurs de R et D si aucune mesure n'est mise en oeuvre. Dans ce cas les pertes de compétence seront inéluctables.

DEUXIEME PARTIE

Elles s'insèrent dans un contexte économique, financier, social et patrimonial sous contrainte.

1- Les contraintes politiques et financières imposent des choix et des délais.

1-1. Les restructurations provoquent un fort impact social et économique, qui suscite l'attention du politique, et ont contribué à la mise en place de mesures d'accompagnement.

a- L'annonce des dissolutions: un délicat problème géré par MINDEF.

Les dissolutions ne laissent personne indifférent, dès lors que l'enjeu s'exprime en terme d'emplois dans un contexte économique contraint. C'est pourquoi, afin de couper court à toutes tentatives de manipulations ou pressions de tout ordre sur la localisation ou les conséquences d'une dissolution, et fort de l'expérience de Barcelonnette, en la matière, la gestion de l'annonce des dissolutions est dévolue conjointement au Cabinet du Ministre et à la DAR (Délégation aux restructurations), celle-ci assurant la conduite des mesures annoncées. Elle présente le mérite de confier à un interlocuteur bien identifié cette responsabilité. En outre, elle répond à la nécessité de conduire les restructurations de manière centralisée et coordonnée au sein d'un organisme chargé de les préparer, de les organiser et de les amener à terme tant du point de vue physique, social, matériel et médiatique. Ainsi, des mesures d'accompagnement sont-elles étudiées et proposées en amont de la dissolution, facilitant de la sorte son acceptation par l'ensemble des personnels concernés.

b- La compatibilité de l'outil avec les impératifs du Budget: un choix politique.

Dans le contexte rénové d'une menace moins présente, les restructurations sont une nécessité qui n'échappe ni à la logique du marché (industries d'armement), ni surtout à celle déterminante du budget. Dès lors, la contrainte politique qui s'exerce sur la Défense impose d'assurer la compatibilité entre les objectifs généraux et permanents de sécurité, et les objectifs de court terme annoncés en matière sociale, économique et internationale. Ceci oriente donc la réflexion vers plusieurs pistes:

-Il faut en effet s'attendre à une reprise des restructurations que masquent pour le moment l'apparente pause observée pendant cette année électorale et dont témoignent les budgets accordés.

-Il convient également d'envisager les orientations du Livre Blanc comme transitoires, si tant est que les présupposés sur lesquels il repose pour définir une politique de défense à long terme, peuvent s'avérer rapidement non pertinents (maintien du Service Militaire par conscription, allocation des ressources).

-Il faut donc considérer que la réflexion portant sur le modèle d'armée est encore en gestation et que les restructurations devraient s'intensifier dans les années à venir, tant du point de vue militaire afin de mettre en adéquation les forces et leur soutien avec les missions retenues, que du point de vue industriel afin de

concourir à un allègement des coûts et à la préservation des investissements indispensables au maintien d'une industrie d'armement nationale.

En conséquence de quoi, les mesures d'accompagnement existantes ne sauraient qu'être développées et adaptées au contexte qui sera le leur.

c-Atténuer l'impact économique local des restructurations par des mesures d'accompagnement.

① Un rôle dévolu à la DATAR.

Dans le cadre pré défini ci-dessus, les restructurations induisent la disparition d'activités économiques qui mettent en péril un certain équilibre économique local et en l'espèce concerne la DATAR. Si la volonté de conserver une certaine confidentialité sur la localisation des sites "restructurés", ne lui permet pas toujours d'inclure ces "bassins d'emplois sinistrés" dans ses prévisions, les "friches militaires" sont l'objet d'une prise en compte systématique dans l'établissement de la carte des "objectifs d'aménagement". En outre, elle dispose d'instruments divers qui peuvent pallier cet inconvénient ou selon le cas et la localisation en diminuer les effets négatifs:

-le FIAT (Fonds d'Intervention et d'Aménagement du Territoire) qui est un fonds interministériel dévolu aux aides locales;

-la PAT (Prime d'Aménagement du Territoire) qui est une prime versée dans certaines régions aux entreprises pour chaque emploi créé.

Ces deux principaux instruments entrent dans les plans d'aménagement retenus au niveau européen et pour lesquels le financement est constitué de fonds provenant à parts égales de l'Etat français et des Fonds Sociaux Européens.(programme KONVER)

-Enfin, les contrats de plan établis au niveau des régions avec les préfets complètent la panoplie des mesures destinées à assurer un développement des régions, dans lesquelles les aspects relatifs aux sites de la défense sont pris en compte.

② la contribution du MINDEF.

Le MINDEF dont la vocation n'est pas de faire de l'aménagement du territoire, participe localement, avec le Fonds de Restructuration de la Défense, le FRED, à la recherche d'activités de substitution. L'objectif est de permettre à MINDEF de se désengager "en douceur" de certains sites, et cela en limitant autant que faire se peut les pressions politiques.

Ce fonds est placé pour emploi auprès des préfets des zones touchées par les restructurations (réduction du format des armées ou baisse du niveau des commandes industrielles) Les crédits peuvent être affectés selon des modalités spécifiques (**cf annexe 1**) à des aides à l'investissement ou à des actions collectives. En excluant la participation de la DATAR des projets sur lesquels il est utilisé, il permet une répartition plus efficace des aides et se montre complémentaire dans les régions particulièrement frappées par les restructurations. Ainsi, le département de l'Aisne cumule-t-il plusieurs de ces fonds.

*La structure mise en place dans le département de l'Aisne mérite que l'on s'y arrête un instant car elle est unique en son genre dans un département particulièrement éprouvé par les restructurations (**cf annexe2**). En effet, un*

Commissaire a été mis en place auprès du préfet sur la demande des élus locaux. Il est chargé des mesures d'accompagnement et de la gestion des budgets afférents aux mesures d'implantation d'entreprises dans les bassins d'emplois définis. A ce titre il anime la Commission locale du FRED.

L'action est concentrée exclusivement sur les industries. Le FRED pourvoit à raison de 20000F./emplois créés ou d'aides à l'investissement, à l'implantation d'activités économiques de proximité. Pourtant, bien que rémunérant des emplois créés, il ne s'agit pour les industries intéressées que de transferts d'emplois d'un site sur un autre, en clair il y a substitution d'emplois et non pas réelle création.

D'autre part des conventions avec les commerçants et les artisans des communes concernées par les fermetures des établissements, (et oubliés jusqu'alors par la circulaire de 1992 précisant les modalités d'attribution du FRED) sont établies par la CCI et débouchent sur des aides au matériel (ORAC= Opération de restructuration au Commerce et à l'Artisanat, qui est validée par le MINDEF). Celles-ci consistent à participer financièrement au réaménagement de magasins, à l'achat de véhicules ou de matériels en attribuant une aide égale à 20% du montant de la dépense effective. A ce jour au nombre de 23 conventions, elles représentent 700000 F.répartis entre LAON, SOISSONS, La FERRE et SISSONNE. (cf annexe 3)

En outre, ces actions font l'objet d'une politique de communication qui souligne les efforts faits au niveau local par le MINDEF. Toutefois, si l'Etat doit faire connaître son intervention, il doit en concilier la communication avec les intérêts propres des élus locaux, collectivités territoriales et représentants du gouvernement.

Enfin, des marchés sont passés avec **des sociétés de conversion**, dont la mission est de concourir à la redynamisation de sites industriels en déclin à travers la recherche d'activités de substitution ou la création d'activités génératrices d'emplois. Ces sociétés qui bénéficient de larges réseaux s'efforcent d'attirer des investisseurs sur les sites sinistrés.

1-2. Le financement des restructurations comporte des modalités de mise en place de budgets spécifiques qui en rendent difficiles le contrôle, et parfois la cohérence dans le temps.

La déflation a été de 78000 personnes dont 60% d'appelés, 21% de civils et 9% de cadres d'active.

Le Budget pour les restructurations a été pour la première fois doté en 1993 de 200 MF.

a-Un financement obtenu à l'arraché pour promouvoir des mesures spécifiques à MINDEF.

Le Ministère a obtenu malgré l'opposition de BERCY, la dotation d'un budget dédié aux restructurations, et la mise en oeuvre d'un dispositif particulier pour les personnels civils de la Défense, dont:

- retraite anticipée pour les ouvriers,
- cessation anticipée d'activité pour les fonctionnaires,

Ces mesures refusées initialement par BERCY en raison du coût qu'elles représentent, ont été soumises et approuvées par l'arbitrage de Maignon et confirmées par un amendement parlementaire. Le ministère de la Fonction Publique

y était également opposé compte tenu du précédent que constituent ces mesures et du risque d'extension de celles-ci à l'ensemble de la Fonction Publique. Des conditions spécifiques ont donc été attachées à leur mise en oeuvre:

- les personnels doivent être volontaires,
- il faut être dans l'établissement restructuré pour en bénéficier, (GIAT, SNPE,..)

Les syndicats ont alors dénoncé les pressions faites sur les ouvriers pour les faire partir, et les diverses conceptions de l'utilisation de cette mesure "de départ anticipé", telle celle de la DCN qui pour diminuer son sureffectif, s'efforce de susciter le volontariat parmi ses ouvriers. La Commission aux restructurations est consultée sur ce sujet.

Dans l'ensemble, le nombre des départs est satisfaisant, (DGA/DCN), et le bénéfice de cette mesure est actuellement pratiquement épuisé, la pyramide des âges de cette population ouvrière ayant été écrêtée, peu de personnes seront concernées par cette mesure dans les années qui viennent.

b-La dispersion des services et la contrainte des élections influent en aval et en amont sur la maîtrise du budget alloué aux restructurations.

L'éclatement des services du Ministère, gouverneurs chacun de leurs propres crédits avec des chaînes organisationnelles différentes rendent les retours incomplets et parcellaires sur l'utilisation des crédits alloués, et l'impact de leur emploi. Il faudrait mettre en place un suivi plus pointu de ces crédits, ne serait-ce que pour justifier en détail leur utilisation que réclame périodiquement et légitimement BERCY.

Pour 1994 et 1995 les crédits alloués aux restructurations ne sont pas augmentés (270MF, auxquels se rajoutent 120MF pour GIAT et 70MF pour les FFA). Cette reconduction à un niveau sensiblement équivalent s'apparente à une diminution. Il faut en effet considérer que les départs antérieurs obligent au paiement des pré-retraites pendant le nombre d'années séparant les bénéficiaires de l'âge de bénéfice du régime normal des Caisses de retraite.

Il n'en demeure pas moins que les dispositions budgétaires ont été établies sur un objectif de réduction du nombre de personnel. Toutefois le souhait du gouvernement de ne pas annoncer de mesures de restructurations en année d'élection présidentielle explique la reconduction du budget en ces termes.

c- Dans un souci de cohérence, la DATAR souhaiterait être associée aux décisions de restructuration de la DEFENSE, afin d'en maîtriser le processus.

● Le caractère SECRET DEFENSE que revêt la politique de restructuration menée par MINDEF, est apprécié comme une gêne à l'efficacité de la planification conduite par la DATAR sur six ans.

Ainsi, elle a parfois pour conséquence de "sinistrer un bassin d'emplois" que la DATAR n'avait pas prévu comme tel, et l'oblige à s'y intéresser dans l'urgence faute d'avoir pu anticiper les mesures d'aménagement possible ou le développement d'activités de substitution. En outre, si de nouveaux sites apparaissent sur la carte des "sinistrés", seul le budget national peut être mis à contribution. Sa faiblesse (50

MF au titre du FRED par exemple) laisse présager des difficultés à le détourner des objectifs précédemment assignés.

Pourtant, les restructurations incombent à MINDEF, et n'interfèrent dans les dispositions de la DATAR que dans des zones spécifiques (Verdun, La Fère,...) qui sont désormais répertoriées dans le "zonage" du territoire.

② Sans doute faut-il voir dans ce souhait l'expression d'une sourde volonté politique d'influer sur le choix des communes "à sinistrer"?

D'ailleurs, est prévue la création d'un *Observatoire de l'Aménagement du Territoire*, auquel participera le MINDEF, et dont l'objectif sera d'arriver à une meilleure connaissance des évolutions futures des zones d'activité et des zones dans lesquelles sont à prévoir des efforts d'aménagement. Cet observatoire devrait permettre d'appréhender les restructurations avec un certain préavis.

Dans ce cadre, on peut certes s'interroger sur l'intérêt pour MINDEF de poursuivre une action en faveur des régions dont il se désengage? Ne conviendrait-il pas, à l'instar de l'exemple anglais, de laisser la responsabilité de leur revitalisation aux différents ministères concernés (Intérieur, Equipement, Travail,...)?

A cela, la DATAR devrait répondre par une capacité à procéder à des mesures suffisamment énergiques, ce dont on peut douter en l'état actuel des choses. En outre, il faudrait sans nul doute subir une ponction financière, lourde par rapport à un budget restreint. Enfin, la liberté du choix des sites à restructurer nous échapperait au profit d'une DATAR prééminente.

Somme toute, la solution actuelle apparaît la plus cohérente et la plus satisfaisante en permettant une meilleure maîtrise du choix des sites à restructurer.

2.-La gestion domaniale présente des particularismes qui bénéficient à la Défense, et peut concilier restructuration et réaménagement local.

2-1.La gestion du patrimoine de MINDEF profite directement aux attributaires des biens (Terre,Air,Mer...)

La gestion du patrimoine de MINDEF comporte dans le cadre des restructurations un important volet *cessions*. Confiées à la MRAI (Mission pour la Réalisation des Actifs Immobiliers) depuis 1982, cette tâche consiste à négocier au meilleur prix les emprises dont le MINDEF n'a plus l'emploi. Les ventes s'effectuent en premier lieu au profit des acheteurs institutionnels qui disposent d'un droit de préemption, puis en second lieu à tout investisseur intéressé par adjudication publique. Toutefois c'est dans l'intermédiation entre investisseurs privés et institutionnels que se dénouent la majeure partie des ventes.

Par dérogation au principe de non affectation des recettes publiques le produit des ventes réalisées s'inscrit directement au Budget de la Défense par l'intermédiaire du fonds de concours, créé par la loi de finances. Par ce biais, MINDEF est à même de pourvoir les Armées en installations et infrastructures nécessaires à assurer ses missions. En effet, dans le cadre des dispositions prévues par l'affectation du produit des ventes au Budget des départements concernés, le financement d'installations nouvelles, ou l'achat d'emprises nécessaires aux missions dévolues sont directement financées par cette procédure.

L'intérêt tient donc dans la réalisation d'un bénéfice substantiel sur la cession de l'emprise considérée, par rapport au prix d'estimation avancé par les services fiscaux. A ce titre, d'ailleurs, la MRAI se voit assigner un montant financier à réaliser pour l'année (300MF), objectif ambitieux compte tenu de la localisation de certains

sites à négocier, et des pressions "politiques" possibles quant aux ristournes à accorder à l'acheteur territorial (ce qui bien évidemment se fait au détriment de l'intérêt de MINDEF).

En aval la sous-direction du domaine de la direction de l'administration générale (DAG) assure la constitution et le suivi des dossiers de cessions du patrimoine de MINDEF.

2-2- La politique volontariste menée en matière de cessions est à même de participer au réaménagement des sites.

La cession est effectuée, le plus souvent, au profit d'une collectivité territoriale, sur la base d'une estimation émanant des services fiscaux. Il convient d'en apprécier les possibilités de valorisation voire de proposer un projet de développement du site pour y intéresser la commune, et d'éventuels investisseurs. La MRAI dispose de moyens lui permettant de financer des études de réaménagement du site, en liaison avec des sociétés de conversion qui sont alors à même d'intéresser les collectivités locales et d'attirer des investisseurs privés ou publics.(ex La Fère). Si certains dossiers sont difficilement négociables à cause de l'ampleur des sites à céder, ce qui rend d'autant plus périlleux leur faire-valoir (Verdun), en revanche de nombreuses emprises trouvent acquéreurs selon la procédure décrite, en ne lésant aucune des deux parties.

A titre d'exemple, l'emprise de La Fère est une illustration de la conduite de cette procédure. L'étude de la réhabilitation du Quartier Drouot s'est déroulée en plusieurs phases. Une société d'études a été contactée pour établir les modalités de transformation de cette zone en friche afin qu'elle puisse intéresser des investisseurs. Il en a résulté la décision de modifier le schéma directeur de La Fère, en désenclavant l'accès au village par le Nord et l'Est (liaison au réseau routier et construction d'un pont), puis de procéder au découpage urbanistique du Quartier Drouot afin de définir quatre parcelles plus facilement négociables. Enfin, une étude sur l'infrastructure hospitalière dans le Nord, a révélé l'insuffisance du nombre de lits pouvant accueillir des handicapés, et a estimé valide le projet d'implantation d'une Maison d'Accueil Spécialisée à La Fère, avec le soutien financier du Ministère des Affaires Sociales. En outre, d'autres ministères se sont montrés intéressés par une délocalisation de leurs services centraux (PTT),... et contribuent à faire entrevoir de bonnes perspectives à la substitution d'activités et à l'emploi.

Sur la base de cet exemple, il est intéressant de noter que restructuration et délocalisation sont souvent imbriquées. Il existe un Comité de Décentralisation chargé de déceler tout gonflement d'effectif ou de mesures fictives de délocalisation qui exerce sa tutelle sur tous les implants des ministères.

3- La gestion de la situation sociale des personnels confronte l'appareil industriel étatique à des blocages préjudiciables pour l'avenir., et nécessite d'indispensables choix.

3-1-les statuts protecteurs et leur lecture extensive constituent un frein à une meilleure efficacité des mesures d'accompagnement social proposées(mobilité, licenciements, échelles de salaires..)

(On s'intéressera uniquement aux personnels civils de la Défense, le cas des militaires, cadres ou appelés se résolvant dans la revalorisation des dispositions déjà prévues.)

a- On a pu noter la très forte diminution du nombre des personnels civils ramené de près de 150000 en 1985 à moins de 104000 en 1995 (en partie grâce à la sortie de GIAT du périmètre étatique). On peut les répartir au sein de trois catégories:

-les fonctionnaires dont l'emploi est garanti et la mobilité prévue dans les statuts;

-les agents sous contrat dont l'emploi est lié au renouvellement du contrat,

-les ouvriers d'Etat, recrutés au titre d'un établissement et dont il n'est pas prévu qu'il puisse faire l'objet d'une autre affectation.

Une certaine dérive dans l'application des statuts a conduit à garantir en toute logique l'emploi des deux dernières catégories pendant la période faste précédente, et à en pérenniser la règle, d'où les difficultés auxquelles se heurtent désormais les restructurations.

b- Le Plan "formation et mobilité" se trouve donc en butte à des blocages inhérents à des applications restrictives des statuts cités, sous le regard vigilant des syndicats. En outre; il ne prend en compte que les critères objectifs relatifs aux personnels, en négligeant les critères subjectifs tel le travail du conjoint, ou encore l'accèsion à la propriété.

3-2- Le renouvellement des compétences techniques nécessaires à l'évolution du cadre industriel est pénalisé par le ralentissement du flux des départs.(adaptation aux nouveaux métiers, embauche réduite, carrières de l'armement compromises)

Compte tenu de l'accroissement nécessaire des efforts de productivité, du sureffectif en personnel de niveau 3 et des coûts inhérents à une formation plus poussée (en rapport avec les postes de travail), il convient de poursuivre les restructurations au sein de la DGA dans une optique d'adaptation aux nouvelles compétences requises moins exigeantes en volume mais plus demandeuse en qualité, et qui soit adéquate aux exigences de mobilité.

a- *Le problème industriel pose celui d'une gestion assurant l'adéquation des hommes et des compétences .*

Pour atteindre cet objectif, il convient d'**optimiser les flux** entre les hommes, les matières premières, et l'outil pour produire une quantité de produit : pour cela il faut rassembler des compétences particulières, les former et les entretenir, sous la contrainte des statuts d'Etat. A cet effet, **il faut:**

- gérer les flux à l'entrée en anticipant les besoins (et l'évolution des compétences issue de l'évolution des technologies)

- évacuer les surplus en mettant en oeuvre les plans sociaux d'accompagnement. Or, **le licenciement n'est pas une mesure autorisée**, en conséquence de quoi il est nécessaire de restructurer selon les modalités et dispositions prévues à cet effet: Art 99 Loi fin 1992 sur les départs anticipés des fonctionnaires et ouvriers d'état, mesures d'aides au départ volontaire.

b- *La DPAG doit assurer la gestion d'une population vieillissante et faire face à une hétérogénéité des sureffectifs.*

Les résultats obtenus ne semblent pas satisfaisants car on note une inversion de la pyramide: il y a écrêtement pour les tranches d'âge les plus élevées, avec une poursuite du dégagement des cadres à 55 ans, mais insuffisance du renouvellement à la base, ce qui laisse entrevoir des problèmes d'ici 10 ans.

La répartition au sein des niveaux implique de procéder à une gestion prévisionnelle des Emplois et des compétences, en faisant face à la diversité des statuts.

En outre la répartition par niveau est inégale: sous-effectif d'ingénieurs, sur effectif d'ouvriers à cause entre autres de la récupération des ouvriers de GIAT et SNPE

c- *Ceci impose des mesures de restructurations pour répondre au besoin industriel (Q) et technologique.*

Il faut procéder à une restructuration dans les compétences: les besoins en personnels techniquement très qualifiés s'accroissent par rapport à un volume en effectif qu'il convient de diminuer. La politique adoptée consiste à augmenter le nombre d'ingénieurs (niveau 1), laisser stable celui de niveau 2 (techniciens) et diminuer le nombre d'ouvriers (niveau 3) en faisant porter la courbe de régression sur le personnel ouvrier.

Il convient enfin, de redistribuer les personnels en fonction des besoins de production (càd des plans de charge) et en cela accroître les mesures propices à la mobilité des personnels..

3-3-Le plan Formation-Mobilité a contribué au déblocage de certaines situations en proposant des solutions adaptées mais dont les modalités d'application restent insatisfaisantes.

a- *Il est d'importance de noter que le plan FM a contribué à instaurer un dialogue social avec l'ensemble des partenaires concernés, et à poser les problèmes qui les interpellaient alors. Il s'est avéré également, que l'annonce d'une politique qui clairement s'interdisait d'utiliser le licenciement comme instrument de régulation des effectifs, a contribué à instaurer un climat de confiance, nécessaire au déploiement des énergies dans la recherche de solutions concertées. Il faut en outre, bien concevoir que le dégraissage en personnel n'est pas exempt de coûts cachés qui pour une économie réalisée présente le risque de révéler un surcoût rapporté au capital humain (frais d'accompagnement des départs, frais de remplacement des compétences,...) C'est à ce titre que le plan Formation-Mobilité présente un intérêt certain.*

Le plan qui date de 1992, a défini des mesures d'accompagnement social qui ont pour objet de préserver l'emploi soit en le transférant sur un autre site (mobilité géographique), soit en contribuant à une réorientation professionnelle (mobilité fonctionnelle: formation et reclassement). Assorties d'une panoplie d'aides financières mises à la disposition des organismes restructurés au profit de leurs personnels, ces mesures s'assortissent de possibilités de dégagement des cadres et de départs anticipés, laissant toutefois la possibilité d'utiliser les clauses du statut en cas de désaccord total. Enfin des cellules de conversion, sont mise en place sur la

substance des établissements restructurés et constituent des antennes mobilité-reclassement, au profit des personnels et de leur famille.; les établissements d'accueil constituant une cellule d'accueil afin d'aider à l'insertion des agents mutés.

b- Son application reste encore insatisfaisante.

Les mesures sont parfois mal comprises telle le dégageant des cadres qui s'apparente parfois à une "mesure couperet", ou le départ volontaire dont les avantages ou les modalités ne sont pas suffisamment connus des cellules de conversion,(et se heurte à un contexte économique déprimé).

Les fonds de reconversion ne sont pas suffisamment utilisés au sein du ministère: à part la DGA qui a épuisé ses crédits (11MF), les autres composantes du MINDEF n'en ont utilisés que 2,3 sur les 7 MF alloués.

L'incompétence des cellules de reconversion et d'accueil mises en place dans les établissements et "armées" sur leur ressource propre est préjudiciable à la bonne application des mesures d'aides aux personnels. Il s'agit de considérer cette tâche comme un travail spécifique et d'y placer des personnes compétentes, ayant une bonne connaissance des mesures et de leur application, ainsi qu'une capacité à animer une "bourse de postes vacants", et à faire des propositions aux personnels "restructurés". A cet effet la restructuration de GIAT-IND a donné lieu à la création d'antennes "mobilité" dont l'efficacité a été démontrée par la complète réussite du processus de reconversion de l'outil industriel.

Enfin, le syndicat CFDT fait remarquer que l'application se contente souvent de coller de manière trop stricte à la réglementation sans se pénétrer de l'esprit. Cet aspect se réalise sans tenir compte des problèmes humains. Toutefois il souligne l'action réalisée sous la houlette de l'IGA ROMAIN qui en élaborant les "archipels de reconversion" propose des plans de reclassement pour TOUS, en épuisant toutes les mesures d'accompagnement possibles (formation, reconversion, indemnités) et en imaginant les solutions applicables aux problèmes non résolus dans le cadre du plan EM. "Là où il y a des bonnes volontés et des compétences, les "affaires" se débrouillent plus facilement."

17 DEC. 1993

N° 3-1505 DEF/SGA/DAR

LE MINISTRE D'ÉTAT, MINISTRE DE LA DÉFENSE

à

MESDAMES ET MESSIEURS LES PRÉFETS DE DÉPARTEMENTS

O B J E T : Modalités d'emploi des crédits déconcentrés du Fonds pour les restructurations du ministère de la défense (chapitre 66-50 du budget de la Défense article 40 "Fonds pour les restructurations de la Défense") par les Préfets institués ordonnateurs secondaires du budget de la Défense pour ce fonds.

La présente circulaire a pour objet de définir l'objet du fonds pour les restructurations (FRED) du ministère de la Défense ainsi que les modalités d'emploi des crédits de ce fonds. Elle annule et remplace la circulaire n° 2-0017 DEF/SGA/DAR du 14 janvier 1992.

Les dispositions nouvelles ou amendées sont repérées par un trait dans la marge.

Il s'agit d'une mise à jour provisoire en attendant un remodelage plus complet qui tiendra compte de la nouvelle cartographie des zones aidées préparée au niveau européen.

I. - ELIGIBILITE

A - Conditions d'intervention du FRED.

Le FRED est destiné à intervenir dans les bassins d'emploi touchés par des restructurations en cours ou annoncées liées principalement :

- à la réduction du format des armées ;
- à la baisse des commandes industrielles dans le secteur de l'armement.

.../...

Toutefois, l'intervention du FRED sera possible dans un bassin d'emploi limitrophe, sous réserve de la réalisation d'une des conditions suivantes :

- au titre d'une action collective, si la collectivité d'accueil du projet est associée à la collectivité directement concernée par les restructurations dans un cadre de coopération locale ;
- au titre de l'aide aux PME/PMI, si le bassin d'emploi concerné par les restructurations bénéficie manifestement de cette opération, du fait du lieu de résidence des salariés, de l'organisation du commerce de proximité ou de toute autre particularité locale.

L'intervention du FRED est possible chaque fois qu'une unité ou un établissement du ministère de la Défense est fermé ou restructuré avec des conséquences significatives pour l'emploi. Les crédits du FRED peuvent également intervenir lorsqu'il y a baisse de commandes pour des entreprises industrielles appartenant au secteur de l'armement dès lors qu'elles réalisent plus de 25 % de leur chiffre d'affaire avec le ministère de la Défense.

La définition du bassin d'emploi est celle de l'INSEE.

B - Modalités d'intervention.

Les crédits du FRED peuvent permettre de financer au niveau des bassins d'emploi deux types d'opérations :

- les actions collectives menées par les opérateurs locaux concourant au renforcement des PME et des PMI au sein du bassin d'emploi ;
- les aides destinées à faciliter la création, l'installation ou le développement de PME ou de PMI dans le bassin d'emploi.

A cette occasion, il conviendra de chercher à mobiliser des financements externes susceptibles d'être apportés notamment par les collectivités locales.

.../...

1 - Les actions collectives

Les crédits du FRED déconcentrés peuvent être affectés au soutien d'actions collectives concourant au renforcement du tissu industriel local dans un bassin d'emploi, touché par une restructuration, défini ci-dessus, notamment en matière :

- de connaissance du tissu industriel local ;
- d'équipements collectifs de recherche, d'équipements collectifs d'entreprises ;
- de sensibilisation (notamment diffusion de l'information) ou de mise en oeuvre d'actions sur un thème précis comme la diversification, la qualité, la normalisation, l'action commerciale, la gestion des ressources humaines, le financement de l'entreprise, la création-transmission d'entreprises ou l'innovation et la technologie.

La prise de participation dans des fonds de garantie est exclue.

Les actions collectives peuvent être lancées et réalisées par des opérateurs locaux très divers (notamment collectivités, établissements publics ou groupement d'entreprises locaux, chambres de commerce et d'industrie et autres organisations professionnelles, associations, écoles, organismes de recherche ou de formation, opérateurs privés....).

Les actions collectives peuvent prendre la forme d'opérations ponctuelles ou de programmes. Dans ce dernier cas, le soutien public, pour conserver son caractère incitatif, doit être limité à la phase de lancement ; à terme les responsables locaux du programme devront le prendre totalement en charge.

L'aide accordée sous forme de subvention est limitée à 30 % des dépenses hors taxe directement liées à la réalisation de l'action collective. Ce taux peut, par décision prise localement, au vu du caractère particulier de certaines actions collectives ou dans le cas d'une opération engagée directement par l'ordonnateur principal être majoré dans la limite de 50 %.

Seule une fraction de l'enveloppe de crédits, à hauteur de 30 % peut être consacrée aux opérations collectives. Ce taux peut être majoré dans la limite de 50 % pour le premier programme annuel de chaque bassin d'emploi.

Toutefois à titre exceptionnel, dans des bassins où un processus de désindustrialisation rend l'initiative privée défailante, le premier programme annuel pourra ne comporter que des actions collectives.

.../...

2 - Aides aux PME/PMI

Le FRED doit être utilisé, par priorité de manière incitative, pour faciliter et accélérer, en fonction des besoins de financement non couverts par les moyens financiers existants, la réalisation d'opérations de modernisation des PMI, des sociétés du tertiaire industriel, ou de leurs établissements en création, en développement ou désirant s'implanter dans le bassin, selon les règles définies en annexe 1, et dans le respect des règles communautaires relatives au régime d'aide aux petites et moyennes entreprises.

En pratique ces règles conduisent à n'autoriser ce taux maximal de 20 % que dans les régions assistées au sens de la CEE, c'est-à-dire incluses dans les zones d'intervention des fonds structurels européens ou bénéficiant de la PAT.

Dans les régions non assistées, le taux d'aide à l'investissement demeure limité à 7,5 %.

De plus le FRED peut, en toutes régions, intervenir de deux autres façons :

- aide à la création d'emploi : maximum de 21 000 F par emploi créé, non cumulable. *avec la FOT (voir annexe 1)*
- aides aux conseils et à la formation (aides dites "soft") : maximum de 50 % de la dépense.

Enfin dans tous les cas, l'apport du FRED à une opération est limité à 1,5 MF.

3 - Entreprises éligibles aux aides du FRED.

Sont considérées comme PME et PMI éligibles au bénéfice des crédits du FRED déconcentrés, les entreprises :

- à caractères industriel ou, en fonction des caractéristiques de l'économie locale, à caractère commercial ou artisanal ;
- les entreprises du secteur tertiaire industriel ;
- en situation financière saine, ce critère visant à ne pas retenir le cas d'entreprises en difficultés, et notamment celles faisant l'objet d'une procédure de redressement ou de procédures spécifiques (type CODEFI, CORRI ou CIRI) ;
- contrôlées par une entreprise en situation financière saine ;

.../...

- de moins de 250 personnes (effectif salarié à plein temps) et qui ne dépendent pas d'une entreprise de plus de 250 personnes, et dont le chiffre d'affaire n'excède pas 150 MF.
- dont le siège social, ou à défaut l'établissement, est situé dans le bassin d'emploi. A cet égard, il vous appartient, dans le cas d'une PMI ayant un siège social ou un (voire des) établissement(s) situé(s) dans un autre bassin d'emploi, de recueillir l'avis du préfet ou des préfets concernés.

Sont interdites par la réglementation européenne les aides aux secteurs suivants : "sidérurgie, construction navale, fibres synthétiques, automobile, agriculture, pêche, transports, charbon".

4 - Cumul des aides publiques

Les taux évoqués aux paragraphes I B.1 et I B.2 s'entendent comme les taux plafonds des aides publiques directes octroyées par l'Etat, les collectivités territoriales ou éventuellement par la Communauté économique européenne.

5 - Assiette des investissements éligibles.

Sont considérés comme éligibles au titre de l'aide à l'investissement prévue au paragraphe 2 :

- les investissements matériels (matériels de production, robots, machine-outils, ordinateurs, équipements de laboratoire, équipements permettant un accroissement de la capacité technologique de l'entreprise) ;
- les investissements immatériels, tels que définis par le Conseil National de la Comptabilité, liés à ces investissements (frais de recherche-développement, logiciels, acquisition de technologies).

L'assiette des investissements éligibles ne pourra pas dépasser 20 MF.

6 - Assiette des autres prestations éligibles.

Sont considérées comme éligibles au titre de l'aide au conseil et à la formation prévue au paragraphe 2 :

- les prestations de conseil ou de formation en matière de gestion, de problèmes financiers, de technologies nouvelles (l'informatique en particulier), de protection de l'environnement, de protection des droits de la propriété intellectuelle, ou d'autres domaines semblables, ou de la détermination de la faisabilité de nouveaux investissements à risque.

.../...

- à l'exclusion de toute aide à l'exportation dans les échanges intracommunautaires et d'aide au fonctionnement.

L'assiette des dépenses éligibles ne pourra pas dépasser 3 MF.

II - REGLES ADMINISTRATIVES ET COMPTABLES.

La gestion du FRED est confiée au Préfet du département concerné. Le recours à des organismes-relais est prohibé.

Un dossier-type de demande d'aide comportant notamment l'objet de la demande d'aide, les résultats attendus, les moyens à mettre en oeuvre, le devis détaillé de l'opération envisagée est établi par le ministère de la Défense et mis à la disposition de chaque préfet de département.

A - Instruction des demandes.

1 - Dépôt des demandes d'aide.

Les dossiers de demande d'aide au titre du FRED sont remis aux services chargés de l'action économique de la préfecture dont dépend le bassin d'emploi. Lorsqu'un bassin d'emploi dépend de deux départements différents, le dossier est déposé à la préfecture du département où est implanté l'entreprise ou l'établissement. Les services vérifient qu'il n'est déposé qu'un seul dossier pour les deux départements.

Dès que les dossiers sont complets, les services des préfectures en accusent réception (avec la mention explicite de la date d'enregistrement).

2 - Examen des demandes d'aide.

Les demandes d'aides sont instruites par le service adéquat en fonction de la nature du projet et notamment par la DRIRE pour les projets industriels.

La commission locale du fonds pour les restructurations de la Défense statue sur tout dossier de demande d'aide dans un délai de deux mois à compter de la date d'enregistrement du dossier complet.

Les opérations collectives et les aides aux investissements concernées dans le cadre d'un bassin d'emploi donnent lieu à l'établissement d'un programme global par bassin d'emploi. Ce programme après avis favorable de la commission locale est transmis au ministère de la défense (secrétaire général pour l'administration - délégation aux restructurations) pour agrément.

.../...

La commission locale statue sur les dossiers dans le cadre des enveloppes de crédits déconcentrés du FRED (aides à l'investissement, opérations collectives réalisées dans le cadre du programme agréé par le ministère de la défense).

La commission locale du fonds pour les restructurations de la Défense est présidée par le Préfet ou son représentant. Siègent à la commission locale le trésorier payeur général ou son représentant, le directeur régional de l'industrie, de la recherche et de l'environnement ou son représentant, le directeur départemental du travail et de l'emploi ou son représentant, le représentant du Ministère de la Défense dont le commandement s'étend au bassin d'emploi restructuré et le commissaire à l'industrialisation le cas échéant.

Vous pourrez faire participer aux travaux de la commission tout autre fonctionnaire d'Etat qu'il vous paraîtra utile d'y associer. Toutefois, seuls les membres permanents de la commission auront un pouvoir de décision.

B - Forme de l'engagement juridique.

La forme de l'engagement juridique de l'aide est la convention qui précise les engagements mutuels du bénéficiaire et de l'Administration. Elle est accompagnée d'une annexe technique décrivant le programme aidé et d'une annexe financière exposant le détail des coûts du programme et les ressources prévues pour son financement. Ces annexes ont valeur contractuelle.

Le projet de convention et ses annexes sont soumis à l'avis préalable du TPG, contrôleur financier local.

1 - Période d'exécution du programme.

La période d'exécution du programme doit être précisée dans la convention.

Les dépenses prises en compte au titre de l'aide sont celles effectuées à partir de la date d'enregistrement du dossier complet. Les dépenses sont calculées hors taxes. Lorsqu'il accuse réception de celui-ci, le Préfet informe l'entreprise que les dépenses liées à l'exécution du programme effectuées antérieurement à la prise de décision du Préfet le sont sous son entière responsabilité.

2 - Echéancier des versements de l'aide de l'Etat.

Versement à notification

Pour les personnes morales de droit privé à but lucratif et les établissements publics nationaux ne disposant pas d'un agent comptable, la convention peut prévoir le versement, dès notification, d'une somme au plus égale à 5 % du montant de la participation de l'Etat.

.../...

Pour les organismes de droit public ou de droit privé à but non lucratif, tels que les établissements publics nationaux disposant d'un agent comptable, les assemblées consulaires et les associations de la loi du 1er juillet 1901, les conventions peuvent prévoir le versement d'une aide initiale, dès notification de la convention. Son taux, appliqué au montant de la participation de l'Etat ne pourra être supérieur :

- à 60 % pour les conventions conclues pour une durée inférieure ou égale à 3 mois ;
- à 30 % pour les conventions conclues pour une durée comprise entre 3 et 6 mois ;
- à 15 % pour les conventions conclues pour une durée supérieure à 6 mois.

Versements intermédiaires

Dans tous les cas, les versements intermédiaires devront être répartis soit par tranches égales sur la durée d'exécution de la convention lorsque le programme se déroule de façon uniforme dans le temps, soit au fur et à mesure de l'exécution de la prestation dans le cas contraire. Ils porteront sur le reliquat de l'aide diminué de 10 %, et seront effectués sur production des justifications de dépenses afférentes à l'état d'avancement du programme.

Versement du solde

Le paiement pour solde portant sur le reliquat de l'aide, soit 10 %, interviendra sur justification de la réalisation du programme, conformément à l'objet de la convention.

3 - Justification des dépenses à produire à l'appui des demandes de paiement

Les pièces justificatives à produire à l'appui des demandes de paiement sont :

- un compte-rendu d'avancement du programme établi par le bénéficiaire ou, le cas échéant, un certificat administratif visé par vous-même ou le DRIRE par délégation, attestant que l'état d'exécution du programme est conforme aux engagements contractuels ;
- un état récapitulatif des dépenses effectuées au titre de la convention établi et signé par le titulaire et visé par vous-même ou le DRIRE par délégation.

Pour justifier la demande de paiement du solde, le compte rendu d'exécution ou, le cas échéant, le certificat administratif et l'état récapitulatif des dépenses doivent faire référence à l'ensemble du programme et à la totalité des dépenses effectivement payées au titre de la convention.

4 - Non exécution totale ou partielle du programme

Les conventions doivent comprendre une clause prévoyant que :

- d'une part, en cas de non exécution dans les délais prévus ou d'exécution partielle du programme aidé l'Etat se réserve le droit, après avoir entendu le titulaire de la convention, de mettre fin à son aide et d'exiger le reversement total ou partiel des sommes reçues au titre de cette convention ;
- d'autre part, au cas où tout ou partie des sommes versées n'ont pas été utilisées, ou ont été utilisées à des fins autres que celles prévues par la convention, l'Etat exigera le reversement des sommes indûment perçues par le titulaire.

3 - SUIVI - EVALUATION

J'attache un intérêt tout particulier au suivi des actions conduites par mon ministère en faveur des bassins d'emplois touchés par des restructurations et à l'évaluation de leur impact. Une telle évaluation est déterminante pour renforcer l'adéquation et l'efficacité de la politique d'intervention en faveur des bassins d'emplois concernés.

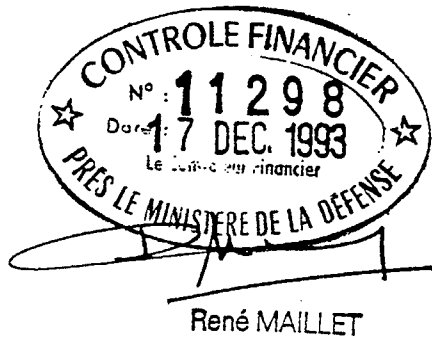
Ainsi au niveau local, il vous appartient d'assurer le suivi individuel des conventions et notamment de vérifier, au moment du solde, la conformité du programme exécuté à l'objet de l'aide et de vous rendre compte régulièrement de l'impact des concours accordés.

Au niveau national, la mission de suivi et d'évaluation est assurée par la délégation aux restructurations (DAR), sur la base des documents suivants qu'il vous appartient de me transmettre sous le timbre du ministère de la défense - Secrétariat général pour l'administration (SGA - DAR)

- à l'issue de chaque Commission locale du fonds pour les restructurations de la défense, un compte rendu des travaux avec copie des fiches descriptives des actions à financer ;

- à la fin de chaque exercice budgétaire et au plus tard le 31 janvier de l'année suivante, un état des opérations financées à l'aide des crédits du FRED déconcentrés durant l'année écoulée, ainsi qu'un bilan des conventions soldées.

Vous voudrez bien me faire part, sous le timbre SGA-DAR, des difficultés éventuelles que vous rencontrerez dans l'application de la présente circulaire.



François LEPINE

ANNEXE 2

DEPARTEMENT DE L' AISNE

**LES RESTRUCTURATIONS MILITAIRES ET LA POLITIQUE
D'ACCOMPAGNEMENT ECONOMIQUE DES MESURES**

L 9410051

PREFECTURE DE L' AISNE

Laon, le 05 OCT. 1992

**Les restructurations militaires
et la politique d'accompagnement
économique des mesures**

CHARGÉ DE MISSION
AUX RESTRUCTURATIONS MILITAIRES

RÉF. N° 1313/CMRM

TÉL. : 23.21.82.04.

1 - LES RESTRUCTURATIONS MILITAIRES

Décidées en Avril 1992, les mesures de restructurations militaires touchent d'une façon drastique le département selon le détail donné en annexe.

On peut retenir globalement :

- en 1993 la dissolution ou le transfert du 41 RAMA de LA FERRE, du 4 RA de COUVRON, du 58 RT de LAON, du 94 RI de SISSONNE, du 67 RI de SOISSONS, mais aussi l'arrivée du 1 RAMA à COUVRON; soit la perte nette de 4 régiments et le transfert d'une petite unité le CM 287 de FOLEMBRAY à LAON et la création d'un centre d'instruction élémentaire de conduite à COUVRON;

- de 1993 à 1997 la fermeture progressive de l'Etablissement Régional du Matériel de LA FERRE.

Ces mesures se traduisent par une perte nette de 1228 personnels salariés (militaires ou civils), et de 3175 appelés, soit 4403 personnes.

Le calcul de l'incidence de ces mesures avait été demandé à l'INSEE, mais aucun résultat n'a été donné, l'institut étant revenu sur sa proposition d'un travail gratuit.

Le Comité d'expansion a quant à lui effectué une étude en Mai 1992 selon laquelle les restructurations allaient engendrer une perte de 91 MF par an pour le département. Cette conclusion est tout à fait vraisemblable.

Au delà de ces chiffres il convient de souligner l'incidence particulière de ces restructurations sur deux sites ruraux (LA FERRE et SISSONNE).

C'est ainsi, en population totale avec doubles-comptes, la disparition d'un tiers de la population à la FERRE et de 25 % de la population de SISSONNE, et surtout des incidences sur le service public (écoles, SNCF, etc).

2 - POLITIQUE D'ACCOMPAGNEMENT ECONOMIQUE DES MESURES

2.1 - Mise en place d'un dispositif d'accompagnement

2.1.1 - à l'échelon central :

- Nomination d'un Chargé de Mission en Juin 1992;
- désignation du Préfet de l'Aisne comme ordonnateur secondaire de crédits du Fonds pour les Restructurations de la Défense (FRED);
- Désignation d'une société de conversion en Décembre 1993 (BETEN Ingenierie) ayant reçu pour mandat la création de 1200 emplois sur les bassins d'emploi de LA FERRE, LAON et SOISSONS;

2.1.2 - à l'échelon local :

- Création d'un Comité départemental d'aide aux restructurations;
- création d'une Commission locale du Fonds pour les Restructurations de la Défense.

2.2 - Crédits obtenus et actions menées

47,09 MF ont été accordés par l'Etat ou par l'Union Européenne et sont contractualisées ou en cours de contractualisation pour des opérations d'aide à l'action collective ou d'aide directe à des entreprises (création ou extension d'activités). Ce travail de prospection, d'évaluation et de suivi se poursuit et va être complété par la mise en œuvre d'une action de type Opération de Restructuration du Commerce et de l'Artisanat étudiée en liaison avec le DRCA et les Assemblées Consulaires.

2.2.1 - Ministère de la Défense (25,27 MF) :

* 13,01 MF au titre de l'aide à l'action collective (FRED) hors aide au Commerce et à l'Artisanat et 10,06 MF au titre de l'aide à l'investissement (FRED) :

- 3 conventions d'aide à l'action collective ont été passées et 5 devraient l'être bientôt;
- 24 conventions d'aides à l'investissement ont été passées (une entreprise artisanale vient cependant de cesser son activité). L'aide à l'investissement devrait permettre d'ici 1996 de créer près de 250 emplois et d'en sauvegarder autant.

* 2,2 MF au titre d'une opération d'accompagnement économique au profit du commerce et de l'artisanat (crédits FRED). Une convention Etat Chambre des Métiers et Etat CCI a été signée le 03 Octobre 1994 (organisant la mise en œuvre d'une aide du FRED pour 4,4 MF (dont 2,2 MF en AP 94 et 2,2 MF à recevoir).

Par ailleurs un accord de principe pour 3,5 MF correspondant à une 2ème AP est obtenu pour LA FERE (Quartier Drouot et 2,2 MF pour l'opération sur le commerce et l'artisanat (mentionnée plus haut).

2.2.2 - FIAT :

2 MF ont été obtenus (1MF pour LA FERE et 1MF pour SOISSONS).

2.2.3 - Crédits Communautaires :

• PERIFRA : Un million d'Ecu (6,65 MF) a été accordé en Août 1992 au profit de LAON pour la création de sa zone intercommunale d'activités. Demande finale de paiement (dernière tranche, soit 30%) à faire avant le 30 Septembre 1994;

• KONVER : 1,881 MEcu soit 12,37 MF au taux retenu ont été accordés par la Commission Européenne le 17 Décembre 1993 pour 3 mesures:

- mesure 1 : création d'un fonds pour le réaménagement des sites militaires de l'Aisne et le développement de nouvelles activités sur ces sites (1,12 MEcu soit 7,36 MF);
- mesure 2 : création de deux maisons d'accueil spécialisées à LA FERE (0,611 MEcu soit 4,02 MF);
- mesure 3 : réaménagement de sites militaires (0,15 MEcu soit 0,99 MF).

La mise en œuvre de cette aide KONVER ne peut intervenir que dans le cadre d'un cofinancement national. L'enveloppe représente 12,37 MF. Ces crédits, vont faire l'objet de conventions en cours de préparation.

2.2.4 - Crédits du Fonds d'Intervention pour la Sauvegarde, la transmission et la restructuration des activités Artisanales et Commerciales (FISAC) :

0,8 MF pour l'opération d'accompagnement économique au profit du commerce et de l'artisanat (Crédits du Ministère des entreprises et du développement économique, chargé des petites et moyennes entreprises et du commerce et de l'artisanat).

2.3 - Travail de recherche

Un schéma global d'aménagement et de développement a été réalisé en 1993 à la demande de la DATAR. Ce travail sous le timbre de la Préfecture et sous sa direction a été réalisé par le Comité d'expansion.

Deux autres études ont été menées avec des crédits DATAR résiduels avec pour arrière fond la nouvelle PAC (Jachère Industrielle) l'une porte sur l'utilisation de la paille, l'autre sur le Biogazole.

*
* *

En Conclusion

Les restructurations militaires ont pour le département des conséquences certaines. Elles font cependant l'objet d'un ensemble de mesures, qui permette d'effectuer un accompagnement économique très correct de la décision du Ministère de la Défense.

Des problèmes se posent cependant et devront être résolus.

Ils touchent à un problème de cumul d'aides publiques en matière d'action collective, plafonné par la circulaire du Ministre de la Défense du 17 Décembre 1993 et qui a été levé par la nouvelle circulaire d'interprétation du 6 Mai 1994 mais qui reste entier, le Contrôleur Financier local soulignant qu'aucun visa du Contrôleur Financier Central n'a été apposé sur le texte.

Ce très délicat problème devra faire l'objet d'un règlement rapide.

Par ailleurs, la DAR étant revenue au principe d'un programme global d'utilisation du FRED, un document de ce type a été transmis au Ministre de la Défense le 21 Septembre 1994 portant sur une demande de 19,04 MF au titre de l'aide aux PMI et 31 MF au titre de l'aide à l'action collective.

Il importe d'obtenir au moins l'enveloppe de 19,04 MF demandée pour l'aide directe aux entreprises qui seule permettra à BETEN CONSULTANTS de remplir sa mission (et à l'Etat de répondre à ses promesses).

S'agissant des aides aux actions collectives je tiens à souligner que certaines aides demandées - et inscrites dans le plan sur les directives qui m'ont été données - ne correspondant pas exactement à la nature des opérations pour lesquelles le FRED a été créé et pourraient ne pas être acceptées par le Ministère de la Défense.


J.-G. PHILIPOT

TROISIEME PARTIE

Poursuivre les restructurations impose donc d'affiner les mesures d'accompagnement existantes et de les adapter à l'évolution du contexte de Défense.

1- Des mesures d'accompagnement insuffisantes?

Il existe des blocages à la reconversion, à la mobilité et à la gestion efficace des personnels:

-il n'existe pas de gestion prévisionnelle des personnels "ouvriers" au niveau de MINDEF, ce qui gêne un reclassement interne permettant un équilibrage entre les formations et les compétences,

-du point de vue syndical, le temps de commandement dans les établissements est trop court (2ans) pour aborder en profondeur les problèmes liés à la gestion des personnels civils;

-en outre le refus de l'EMAT d'accueillir les "TSO" (Techniciens à statut d'ouvrier) pour des questions statutaires, liées à la présence de personnels TSEF (Techniciens Supérieurs Etude et Fabrication cat B) au sein de la DCMAT à des fonctions qui ne correspondent pas à leur niveau de compétence, est considéré comme un corollaire au manque de vision globale de la gestion des personnels civils de la Défense;

-enfin, dans cette recherche de la préservation de l'emploi, l'existence de postes "indifférenciés" est considérée à l'envie comme des gisements d'emplois qui pourraient être dévolus à des civils de la défense. (mécaniciens, magasiniers, administratifs,...) *Ceci pourrait faire l'objet d'une étude particulière à option???*

2-.De nouvelles mesures à développer et des choix à envisager.

2-1 Des solutions à mettre en oeuvre.

-Il conviendrait de compenser le manque de mobilité par une application stricte et volontariste des mesures du plan EM, en recherchant systématiquement des solutions individuelles conciliant la gestion de proximité avec une gestion différenciée des problèmes.(bénéfice du fonds de reconversion, large ouverture des départs volontaires,...)

-Il faut faire évoluer les mentalités vers l'acceptation de la mobilité comme une nécessité, en sachant qu'une véritable culture d'entreprise s'y oppose actuellement dans le système tel qu'il existe.

-Il convient de diminuer le délai de règlement des indemnités qui bloque parfois le processus, à l'instar de la SNPE ou de GIAT qui disposent d'un compte de commerce leur laissant une souplesse d'utilisation très grande.

-Il faut également revoir l'organisation des cellules de reconversion selon des critères d'effectif, (établissement de plus de 200 personnes constitution de cellules mobilité accueil, inférieur à 200 personnes gestion au niveau de la CMD par une cellule spécialisée), et en en confiant la responsabilité à des personnes spécialement formées pour cette tâche.

2-2 Repenser l'emploi

Ces critiques et le choix de préserver l'emploi incitent à réfléchir sur les conséquences à terme pour l'industrie d'armement et les établissements.

En effet, l'ensemble des mesures proposées et les blocages dénoncés ne concourent qu'à préserver à tout prix les emplois menacés en créant des sureffectifs préjudiciables à l'intérêt général. On peut s'interroger sur la validité de l'option choisie qui engage dans le moyen terme le renouvellement des compétences, et donc la compétitivité de nos industries et l'efficacité de nos établissements. En effet, si l'on distingue emploi productif et non productif, la préservation de ces derniers ne peut se traduire à terme, que par une diminution proportionnelle de l'emploi dans l'industrie aux vues des charges en personnels qu'ils comportent. La diminution des plans de charge qui se traduit dans le "privé" par des plans sociaux, et permet de se défaire des emplois non productifs qui grèvent le résultat, est le volant nécessaire au maintien de la compétitivité.

Il s'agit donc de faire les choix en connaissance de cause: réaliser les objectifs de la Défense en employant une main-d'oeuvre sous statut public, ou privilégier la sous-traitance en confiant la réalisation de certaines tâches à des sociétés de services.

- La première option garantit l'emploi et la durée dans la tâche mais à long terme pâtit du vieillissement de sa population et de l'alourdissement des charges au regard d'une productivité déclinante. Actuellement la moyenne d'âge des personnels civils de la Défense est de 43 ans, maturité dans l'efficacité au travail, mais la recherche d'un niveau d'effectif prévisible à 90000 personnes (si pas modification du statut DCN), en gelant les embauches de jeunes laisse entrevoir des problèmes de relève de ces personnels, et de maintien des savoir-faire et des compétences dans les établissements.

- La seconde permet de garantir l'efficacité des prestations dans la durée, et absorber les variations des plans de charge. C'est sans nul doute une orientation à étudier plus en détail, mais qui a fait ses preuves chez THOMSON par exemple, qui en aidant systématiquement à la création d'entreprise (aide à l'essaimage) a favorisé l'éclosion d'une centaine de PME permettant le reclassement de 2000 salariés depuis 1984.

3-3. De nouvelles structures à créer?

-L'Armée de Terre est la plus concernée par les restructurations ayant encore à subir au moins la suppression d'une tranche divisionnaire. Il serait utile de créer une structure centralisée et permanente coordonnant l'ensemble des mesures de restructuration intéressant ses personnels et établissements, mesure qui ne saurait qu'être efficacement épaulée par le mode de gestion des personnels civils adopté. (programme Cigale qui les gère de manière autonome dans une chaîne informatisée dont la mise en place est en cours)

-Au niveau de la DGA, il s'agit en fait de redimensionner la capacité productive et technologique permettant un abaissement des frais fixes: ceci passe donc par un accroissement des programmes de partenariat. La réflexion doit porter sur la question des prises de participation.

Il faut en effet dépasser la logique économique qui bien que suscitant des accords et rapprochements entre industriels de même métier (Matra et VAE en tant que missiliers, GIAT ASPE et Royal Ordnance dans le domaine des munitions,...), ne permet pas d'aller au bout d'un redimensionnement compétitif des industries d'armement.

Il conviendrait de s'affranchir de la contrainte étatique et politique qui en limitant la dimension financière des entreprises d'armement (principe du non-profit) ne leur permet pas de développer une réelle stratégie industrielle, favorisant opportunément des alliances, fusions et prises de participation dans les sociétés de même métier au niveau européen. A cet effet, une recapitalisation par un actionnariat privé ne serait-elle pas une solution envisageable?

CONCLUSION GENERALE

Les restructurations se poursuivent désormais au sein du MINDEF dans un cadre structuré, doté de moyens humains et financiers et qui concourent à l'adaptation de notre appareil de défense aux défis du contexte actuel.

En effet, elles s'avèrent nécessaires pour mettre en adéquation le format des armées et l'instrument industriel avec les ressources budgétaires allouées, et à ce titre s'imposent d'elles-mêmes. Elles se révèlent indispensables dès lors que l'on envisage leur problématique en termes de potentiel futur et de finalités: il s'agit ni plus ni moins de garantir l'équilibre entre les ressources en équipement et les charges de fonctionnement et ceci afin de préserver les investissements sur des programmes nouveaux, et les renouvellements de matériels indispensables à la conduite des missions imparties à nos armées.

Certes, le raisonnement fondé sur le seul critère budgétaire ne saurait se satisfaire uniquement d'une réduction de l'une ou l'autre des composantes afin de préserver les autres. La situation spécifique de la France en matière d'industrie d'armement, impose une corrélation entre le dimensionnement des forces armées et la préservation d'une réelle capacité industrielle de l'armement, à produire, investir et exporter. Elle oblige à porter une attention particulière au budget alloué au titre V, car c'est l'avenir de notre industrie d'armement qui est en jeu, à travers les budgets d'équipement, de nos armées.

Les restructurations s'inscrivent dans un contexte économique contraint, mais doivent tenir compte du renouvellement de compétences malgré une politique de préservation des emplois qui engage l'avenir. Elles devront conduire à s'interroger sur le rôle que doivent jouer les industries et établissements de la défense et la qualité des services dispensés. Il s'agira de définir le type d'emploi à préserver, productif ou improductif, et donc de réfléchir au désengagement de l'état, ou au maintien sous une autre forme de sa prépondérance dans le domaine. Les exemples britanniques et allemands devraient nous permettre de conduire cette réflexion, et serait en tout état de cause, un sujet d'EPO à soumettre.

Les restructurations doivent donc se poursuivre en axant ses efforts sur les paramètres cités ci-dessus. Aucun pays n'y échappera, et tous ont déjà conduit des restructurations de leurs forces armées. L'enjeu pour la France est de conserver son industrie d'armement gage d'indépendance mais aussi de capacité de réaction à une résurgence de la menace. Les matériels de plus en plus sophistiqués, et les coûts de R&D de plus en plus élevés qu'ils nécessitent appellent un abaissement des charges fixes que seules des économies d'échelle au niveau européen permettent. L'avenir des restructurations est sans nul doute là, désormais. Il dépasse le cadre purement national, sans négliger les aspects sociaux et économiques mais démontre à quel point il dépend des choix politiques.

ANNEXE 1

MODALITES D'EMPLOI DU FRED

MINISTÈRE DE LA DÉFENSE

CABINET DU MINISTRE D'ÉTAT

17 DEC. 1993

N°3-1597 DEF/SGA/DAR

Le ministre d'Etat, ministre de la défense

à

Mesdames et messieurs les préfets

O B J E T : Circulaire relative au fonds pour les restructurations du ministère de la défense.

REFERENCE : Circulaire n° 2-0017 DEF/SGA/DAR du 14 janvier 1992

En vue d'apporter plus de souplesse dans la mise en oeuvre du fonds pour les restructurations du ministère de la défense, des modifications ont été apportées à la circulaire citée en référence. Elles portent sur quatre aspects :

- 1.- L'extension éventuelle de l'éligibilité aux bassins d'emploi limitrophes, si la situation locale justifie cette dérogation.
- 2.- L'accroissement provisoire de la part d'actions collectives dans l'enveloppe globale attribuée au titre d'un bassin d'emploi, si au cours de la première année d'intervention du FRED, des projets d'investissement ne peuvent être suscités en nombre suffisant.
- 3.- L'extension de l'éligibilité aux activités à caractère commercial ou artisanal, sous certaines conditions : existence d'une ORAC, ou action collective similaire.
4. L'introduction, dans le cadre des aides aux PME/PMI, d'une possibilité d'aide aux emplois créés et d'aides au conseil et à la formation, utiles en particulier pour les régions non assistées au sens de l'union européenne, pour lesquelles, comme précisé dans la nouvelle circulaire FRED, les aides aux investissements sont plus limitées.

Vous trouverez ci-joint la circulaire qui annule et remplace la circulaire n° 2-0017 DEF/SGA/DAR du 14 janvier 1992. Les dispositions nouvelles ou amendées sont repérées dans la marge.

Je vous en souhaite bonne réception


François LEPINE

La société de conversion s'installe à Laon

Le ministre de la Défense, François Léotard, l'avait promise avant la fin de l'année. Le préfet espérait sa mise en place avant Noël. La société de conversion est « opérationnelle » selon Pierre-René Lemas, depuis mardi...

Choisie parmi de nombreux candidats, « Beten-Ingénierie » dispose de trois années pour trouver 1.200 emplois nouveaux dans le département afin de compenser le départ des militaires. Le contrat prévoit la création de 500 emplois à Laon, 300 à La Fère, 200 à Soissons et 200 à Sissonne.

Spécialisée dans les méthodes d'ingénierie du développement économique local, « Beten-Ingénierie » est une société de taille

moyenne expérimentée dans le montage d'opérations industrielles. Elle emploie soixante personnes, dont trente ingénieurs et cadres et quinze techniciens.

« Sur le plan de la prospection, nous travaillons avec le troisième réseau européen de communication. Pour l'ensemble des interventions, nous bénéficions d'un réseau de compétences spécialisées auxquelles il sera fait appel en fonction des besoins. On compte en particulier parmi eux, un certain nombre de consultants enseignants à HEC », indique son administrateur délégué.

Alain Jezequel compte mettre en œuvre trois types d'actions : la création d'entreprises, l'aide au

développement des entreprises existantes et l'aide au transfert et à l'implantation d'entreprises.

Après avoir trouvé un local à Laon, à proximité de la préfecture, l'antenne de « Beten-Ingénierie » commencera sa mission par une phase de diagnostic, une étude du site et des arguments dont il peut se prévaloir pour faire venir des entreprises. Des plaquettes en français et dans plusieurs langues étrangères doivent être mises au point.

Alain Jezequel semble optimiste. Il s'est déjà fixé un premier objectif : la création de quatre cents emplois dans le département à l'issue des dix-huit premiers mois de sa mission.

ANNEXE 3

ACTIONS COLLECTIVES REGION DE LA FERRE

PREFECTURE DE L' AISNE

LAON, le 21 SEP. 1994

CHARGE DE MISSION
AUX RESTRUCTURATIONS MILITAIRES

REF N° 1172 /CMRM

TEL : 23.21.82.04

Le Préfet de l'Aisne

à

Monsieur le Ministre de la Défense
(Délégation aux restructurations)

J'ai l'honneur de vous transmettre ci-joint le programme général des aides prévues au titre du FRED pour une période d'un an, soit jusqu'au 30 Septembre 1995.

S'agissant de l'aide aux actions collectives il reprend la liste des actions que vous avez déjà retenues et y ajoute une aide pour la création d'une Maison d'Accueil Spécialisée pour laquelle vous avez déjà donné un accord de principe sans pour autant effectuer une affectation d'autorisation de programme.

La demande de crédits pour l'opération de la MAS (5MF) a été faite le 18 Août 1994 une fois le dossier administratif et financier arrêté.

De nouvelles demandes d'aides aux actions collectives pourraient cependant être présentées ultérieurement une fois que tout ou partie des projets en cours aurait été validé localement.

Dans le cas où l'ensemble des projets d'aide à l'action collective actuellement en gestation serait validé, les besoins en crédits au titre de l'aide à l'action collective seraient alors d'environ 31MF en complément des crédits nécessaires pour la MAS.

S'agissant de l'aide aux PME, les besoins sont estimés au minimum à 19,04MF après prise en compte du cahier des charges de BETEN Consultants, des projets directement transmis par les collectivités locales ou les autres organismes de développement économique. (Agence de Développement de l'Aisne et Agence Régionale de Développement), ainsi que du rythme actuel de dépôt de dossiers éligibles.

M. SAUVÉ

Jean-Marc SAUVÉ

REPUBLIQUE FRANÇAISE
Liberté Egalité Fraternité

Fonds pour les restructurations de la défense
Programme général pour les bassins d'emploi
de LA FERRE, LAON et SOISSONS

D) CADRE GENERAL DES RESTRUCTURATIONS MILITAIRES DANS L' AISNE.

Décidées en Avril 1992, les mesures de restructurations militaires ont touché d'une façon drastique le département en organisant :

- la dissolution en 1993 du 41e RAMA (LA FERRE), du 4e RA (COUVRON), du 58e RT (LAON), du 94e RI (SISSONNE) et du 67e RI (SOISSONS);
- la dissolution 1/3 RMA de COUVRON en 1993;
- la dissolution de la DSA / 22 BM de COUVRON en 1993;
- le transfert du CM 287 de FOLEMBRAY à LAON en 1993;
- la fermeture de l'ERM de LA FERRE sur la période 1993-1997.

Ces mesures ont été complétées par des décisions intervenues en 1993 organisant :

- le transfert en 1994 du 2/II/1 RMA créé à partir du 4/3 RMA de LA FERRE en 1993;
- le transfert à COUVRON du 3/II/1 RMA créé à partir du 6/3 RMA de SISSONNE en 1993;
- la dissolution de l'échelon social de SOISSONS.

Certes ces mesures ont été pour une petite partie compensées par l'arrivée en 1993 du 1er RAMA et la création d'un centre élémentaire de conduite (CIEC) à COUVRON mais c'est bien une perte nette de 1228 salariés (militaires ou civils) et de 3175 appelés, soit de 4403 personnes qu'a dû affronter le département (après prise en compte des créations d'unités précitées).

Le poids de ces mesures parle de lui-même mais ne traduirait rien si on ne rapprochait pour deux des sites le volume des unités dissoutes de celui de la population :

- LA FERRE : perte de 483 salariés et de 866 appelés pour une population municipale de 2863 habitants au dernier recensement de 1990 (soit sans les doubles comptes population où figurent les militaires du contingent);
- SISSONNE : perte de 206 salariés et de 872 appelés pour une population municipale de 2205 habitants au dernier recensement de 1990.

Le Ministère de la Défense a immédiatement pris les décisions d'accompagnement :

- nomination d'un Chargé de Mission en Juin 1992;
- attribution de 8,75 MF au titre des actions collectives et 8,75 MF au titre de l'aide aux entreprises à la suite d'un premier plan de reconversion présenté en Août 1992 puis décisions complémentaires portant à un total de 25,26 MF les autorisations de programme déjà obtenues et 2,2 MF à recevoir au titre de l'exercice 1995;
- choix d'une société de conversion en Décembre 1993 (BETEN INGENIERIE) chargée de créer 1200 emplois d'ici Décembre 1996.

Les mesures déjà accordées ont permis de contractualiser 24 aides aux entreprises devant se traduire d'ici 3 ans par la création de plus de 253 emplois et de sauvegarder environ 280 emplois.

Les mesures déjà contractualisées d'aides aux actions collectives ont un effet attendu d'aide à la création de près de 270 emplois. Les autres actions qui seront contractualisées, dès que sera corrigé d'une façon reconnue par le contrôle financier le texte de la circulaire FRED relatif au plafond des aides publiques en matière d'aides à action collective sera réglé, auront une incidence sur la création d'environ 70 emplois complémentaires.

La poursuite des opérations de reconversion demande un complément de crédits en matière d'aide à l'investissement.

Ce complément est à la fois tout à fait nécessaire :

- à la réussite de la mission de la société BETEN INGENIERIE qui a permis la contractualisation de 39 emplois et de préparer des conventions pour 20 autres emplois sur crédits à recevoir mais qui doit d'ici Juin 1995 contractualiser la création de 600 emplois en 3 ans;
- à la poursuite des aides aux entreprises sur des dossiers directement présentés par des communes ou des industriels.

Le plan ci-après exprime donc les demandes relatives à l'aide à l'investissement et rappelle des opérations d'aide aux actions collectives pour lesquelles des accords de principe ont été obtenus mais dont la réalisation demande une décision de la délégation de crédits.

II) SITUATION ECONOMIQUE DU DEPARTEMENT.

21) la vocation traditionnelle d'un département en restructuration depuis plus de 20 ans.

L'Aisne, d'une superficie de 7240 km², est un département de plus de 537 000 habitants dont l'économie repose traditionnellement sur l'agriculture et certaines activités industrielles (textile, métallurgie, mécanique).

Les restructurations militaires précédemment décrites ont frappé un département très fragilisé depuis 20 ans par plusieurs restructurations ou crises successives dans l'industrie (notamment dans les secteurs précités) et dans l'agriculture (quotas laitiers et gel d'une partie des terres cultivées à la suite de la politique agricole commune).

Cette crise qui se ressent comme dans les autres départements à vocation ou composante agricole s'est traduite par une chute de plus de 25 000 emplois industriels en 20 ans.

L'Aisne demeure encore pendant un bastion de l'agriculture française qui, avant le gel des terres, mettait en valeur une surface agricole de 510 100 hectares (le gel des terres ayant touché environ 45 000 hectares en 1993) et avec une surface labourable de 408 000 hectares.

22) présentation synthétique complémentaire des tendances par grands secteurs d'activités

sources :

- schéma départemental d'aménagement et de développement - Préfecture de l'Aisne - édition 1993;
- mémo-guide économie de l'Aisne - Comité d'expansion - édition 1992;
- l'emploi industriel - Comité d'expansion - édition 1993;
- aperçu mensuel de la situation de l'emploi - DDTE - Mai 1994.

221) agriculture

Population active effectivement employée de 15 012 personnes soit 7,7% de la population active globale au 31 Décembre 1991 (195 581 personnes).

L'examen de la structure des exploitations relève une baisse régulière des exploitations depuis plus de 30 ans, cette baisse affectant en priorité les petites exploitations (1 hectare à 50 hectares) mais touchant aussi celles de plus de 50 hectares. Elle est en partie compensée par une augmentation des exploitations de 100 hectares.

La répartition géographique globale de la production est la suivante :

- zone céréalière en Champagne crayeuse ;
- agriculture générale dans le St-Quentinois, le Laonnois, le Tardenois et le Soissonnais;
- élevage laitier en Thiérache.

Les décisions communautaires de gels de terres frappent directement un département dont la solution pourrait être de s'orienter vers la pratique de jachère industrielle en liaison notamment avec de nouvelles filières à exploiter (bio-carburants, utilisation maximale de la bio-masse).

222) secteur secondaire : industries (plus de 10 salariés) et artisanat à caractère de production.

- population active effectivement employée de 69 241 personnes soit 35,4% de la population active globale (au 31 Décembre 1991);
- la population active effectivement employée dans une entreprise à caractère industriel est de 49 436 personnes soit 25,28% de la population active. Sur cette population :

- 41,68% travaillent dans le travail des métaux, la mécanique automobile et la construction électrique (soit 10,54% de la population active totale);
- 13,29% travaillent dans l'industrie alimentaire (soit 3,36% de la population active totale);
- 11,87% travaillent dans le textile et l'habillement (soit 3% de la population active totale);

- un examen de l'évolution des salariés de 1987 à 1991 permet de constater que les entreprises de plus de 200 salariés accusent une baisse régulière d'effectifs employés.

223) tertiaire

- population active effectivement employée de 111 328 soit 56,9% de la population active totale;

• l'examen de l'évolution générale sur la période 1987 à 1991 permet de remarquer essentiellement :

• une certaine augmentation générale de l'emploi dans les services marchands (services, hôtels, cafés, restaurants), les transports et télécommunications, et les autres services (organismes financiers et assurances, location et crédit bail immobilier, services non marchands);

• un tassement du commerce;

• un tertiaire nettement moins développé que dans le reste de l'hexagone (64% des emplois), qui constitue un gisement d'emplois qui a été estimé à 14 000 emplois ;

• il est noté à cette occasion, s'agissant du tourisme, qu'avec 272 monuments classés, 256 inscrits, 21 sites classés ou inscrits et le secteur sauvegardé le plus vaste de France, le département de l'Aisne est un de ceux dont le patrimoine est le plus riche. Cette richesse est probablement un des axes de développement potentiel à exploiter.

Une importante étude sur la valorisation du Chemin des Dames actuellement en cours devrait participer à ce mouvement.

III) SITUATION DE L'EMPLOI DANS L' AISNE.

Le département de l'Aisne connaissant un taux de chômage de 14,2% au 31 Mars 1994 (dernière situation connue) soit 2,2% de plus que la moyenne nationale et 1% de plus sur le taux moyen de la Région Picardie.

Divisé en 6 bassins d'emplois, la situation n'est pas partout également critique :

• bassin d'emploi de Château-Thierry : 13,1%
(principales activités : métallurgie, agriculture, agro-alimentaire: 11% de l'effectif salarié du département);

• bassin d'emploi de Chauny - Tergnier - La Fère : 16,5%
(principales activités : métallurgie, chimie : 10% de l'effectif salarié du département);

• bassin d'emploi d'Hirson : 14,4%
(principales activités : métallurgie, agriculture, agro-alimentaire, textile: 10% de l'effectif salarié du département);

• bassin d'emploi de Laon : 12%
(principales activités : métallurgie, agriculture, agro-alimentaire: 15,5% de l'effectif salarié du département);

• bassin d'emploi de St-Quentin : 15,3%
(principales activités : métallurgie, textile, agro-alimentaire: 31% de l'effectif salarié du département);

• bassin d'emploi de Soissons : 14,3%
(principales activités : métallurgie, agriculture, agro-alimentaire: 20,5% de l'effectif salarié du département).

Tous ces pourcentages sont calculés en données corrigées des variations saisonnières.

Ils traduisent une détérioration de la situation de l'emploi.

Les demandes d'emploi présentent les caractéristiques suivantes :

• 25,7% des demandeurs d'emploi ont moins de 25 ans;
• 50,9% des demandes sont faites par des femmes;
• 10,1% des demandes sont exprimées par des personnes à la recherche d'un premier emploi;

• 34,5% des demandeurs sont au chômage depuis plus d'un an.

IV) OBJECTIFS ASSIMILES.

41) aide à l'action collective.

411) grands axes d'effort.

Le plan s'inscrit dans la poursuite des actions engagées dans le cadre d'opérations menées à la demande des collectivités locales et qui ont déjà, pour l'essentiel du programme, été acceptées par le Ministre ou qui ont au moins reçues un avis favorable.

Les opérations collectives choisies permettent soit :

- de faciliter l'implantation industrielle aidant les communes directement touchées par les restructurations à accueillir les entreprises (réhabilitation du quartier DROUOT à LA FERRE, tranche d'une zone d'activités à SOISSONS, aménagement d'une zone d'activité à LAON);

- de permettre la restructuration d'emprises dans le cadre d'un projet directement créateur d'emploi (étude de révision partielle du schéma directeur de LA FERRE, découpage urbanistique du quartier DROUOT à LA FERRE, création d'une Maison d'Accueil Spécialisée à LA FERRE);

- d'aider la formation des apprentis et de faciliter ainsi l'action de la Chambre des Métiers et le Commerce et l'Artisanat en général (aide au Centre de Formation d'Apprentis de LAON);

- d'aider le commerce, l'artisanat et de favoriser le tourisme (programme d'accompagnement économique des restructurations militaires au profit du commerce et de l'artisanat, étude de valorisation du Chemin des Dames);

412) mesures déjà retenues.

- réhabilitation du quartier DROUOT : 3,5 MF d'AP et un accord de principe pour 3,5 MF de crédits dans une 2ème tranche dans le cadre d'un cofinancement national d'une nouvelle attribution à obtenir d'aide KONVER au titre de 1994 :

- aménagement d'une zone d'activités sur le site du VERLY (LA FERRE) : 3,5 MF;

- aménagement d'une tranche de la zone d'activités à SOISSONS : 2,1 MF;

- révision partielle du schéma directeur de LA FERRE : 0,15 MF;

- accompagnement économique des restructurations militaires au profit du Commerce et de l'Artisanat : 4,4 MF (dont 2,2 dans l'AP 1994);

- réhabilitation du Centre de Formation d'Apprentis de LAON : 0,5 MF;

- étude de valorisation du Chemin des Dames : 0,1 MF;

- aménagement d'une zone d'activité à LAON (projet dont la ville cherche à obtenir une nouvelle qualification : 3,15 MF);

413) mesures pour lesquelles un accord de principe a été obtenu, mais dont l'attribution de crédits était soumise à un dossier complémentaire (bouclage du dossier financier).

Création d'une Maison d'Accueil Spécialisée à LA FERRE : 5 MF.
La demande a été transmise le 18 Août 1994.

414) mesures nouvelles proposées.

D'autres projets sont actuellement en gestation dans le cadre des axes d'efforts décrits plus haut et déjà mis en oeuvre :

(5,5 MF) :

- projets tendant à faciliter l'implantation industrielle de Communes du Soissonnais;
 - extension de la zone d'activités de la Communauté
 - aménagement en zones d'activités d'une partie du Quartier GOURAUD pour du tertiaire industriel ou des industries intégrables dans le réseau urbain;
 - aménagement d'une zone d'activités à SISSONNE.

CHARMES destiné à accueillir des entreprises au profit de la Communauté de Communes à laquelle appartient LA FERRE;

- projets ayant pour finalité de permettre la restructuration générale d'emprises (notamment découpage urbanistique des très grands ensembles, ordre de 10MF) :

- camp de FOLEMBRAY;
- camp de MARGIVAL;
- Quartier GOURAUD à SOISSONS;
- Quartier St-Vincent à LAON;
- ERM à LA FERRE.

- projets ayant pour finalité d'aider le commerce et l'artisanat, et plus généralement de dynamiser les activités tertiaires :

- création d'un mémorial du Chemin des Dames destiné à la fois à présenter synthétiquement le cadre général des affrontements et à inciter à une visite du site autour de grands thèmes (4MF);

- création d'un musée-forum recherche-culture sur le site du Quartier GOURAUD à SOISSONS : 7,5MF;

- relocalisation de services publics dans l'Aisne : 4MF.

Ce sont donc au total 31MF qui pourraient être nécessaires sous réserve que les projets décrits plus haut et actuellement à un degré d'avancement d'étude variable, soient validés puis retenus par la Commission locale du FRED.

42) aide à l'investissement

421) grands axes d'effort

- extension ou création d'entreprises ou priorité sur les sites directement concernées en priorité 1;

- extension ou création d'entreprises dans les Communautés de communes d'appartenance des sites directement touchés (priorité 2);

• extension ou création d'entreprises sur les autres sites des bassins d'emploi concernés (priorité 3).

422) besoins de financements

37 projets d'aide aux PME dans le cadre de création ou d'extension d'entreprises ont été recensés après une recherche systématique de projets par BETEN CONSULTANTS dès Janvier 1994, venant renforcer le travail déjà effectué.

Ces projets - apportés par BETEN CONSULTANTS ou parvenus directement par certaines collectivités locales - peuvent déboucher sur une création de 519 à 539 emplois en 3 ans.

Ne sont retenues dans la liste des projets en cours que les sociétés éligibles à une aide du FRED au sens de la circulaire n° 3-1505DEF/SGA/DAR du 17 Décembre 1993.

Il faut pour ces projets sur la seule base (base minimale) d'une aide à l'emploi 10,9 MF.

On peut cependant considérer, après prise en compte du cahier des charges de BETEN CONSULTANTS, du rythme de recherche de projets actuel, des aléas de mises en oeuvre du projet ou du nombre de dossiers qui ne pourront pas être retenus, une fois les projets entièrement formalisés à 19,04 MF l'allocation nécessaire.

L'estimation de cette enveloppe de 19,04 MF pour aider à la création de 800 emplois à contrat à durée indéterminée est faite selon l'estimation des besoins suivants :

- dans le domaine de l'origine du dossier : 700 emplois correspondant au travail de prospection de BETEN Consultants sur la période en fonction du contrat en cours, et 100 à partir de dossiers apportés directement par des collectivités locales au cours de la prospection de services de l'Etat;

- dans le domaine du type d'aide :

- 80% pour l'aide à l'emploi sur la base de 21 000F par emploi créé selon les termes de la circulaire relative au FRED (soit 13,44MF);

- 20% pour l'aide à l'investissement (sur la base de 20% de l'investissement avec un plafond d'aide de 1,5MF). Il est cependant prévu de réserver ce type d'intervention aux entreprises dont l'implantation ne peut se faire que dans le cadre d'une aide particulièrement importante et de la limiter à une aide de 35 000F par emploi créé soit 5,6MF.

Projets industriels identifiés susceptibles d'être aidés par le FRED

| SITE | SOCIETE | TYPE D'ACTIVITE | NBRE D'EMPLOIS | CREATION | EXTENSION |
|------------------|---|---|---------------------------------|----------|------------------|
| ATHIES SOUS LAON | SODELEG SITO | déshydratation mécanique | 10 | | x |
| BEAUTOR | M. DURAND | réutilisation de consommables informatiques | 5 7 | | x |
| BLERANCOURT | Fonderies GUSTIN | fonderie | 3 | | x |
| CHIAUNY | ANDRE FROID APPLICATIONS CTMF | taille de pierre cuisines industrielles chaudronnerie | 10 15 30 | | x x x |
| EVERNICOURT | TAILLE PIERRE EVERBAL | taille et restauration fabrication papier | 10 | x | |
| GUIGNICOURT | HDM FRANQUET | mécanique mécanique | 10 10 | x | x x |
| LA FERRE | CAT LECOUF STEMI MOULE SOUDURE Eis LEFEVRE TRANS'N | CAT semences manutention moules mécanique transport de personnes | 10/20 5 9 13 6 6 | x | x x x x |
| LAON | SOTRIMA TOLATEC | maintenance industrielle chaudronnerie | 30 6 | x | |
| MARCHAIS | SILVA LAON | déshydratation | 10 | | x |
| MERCIN | SOCAM SOCATEC | tubes chaudronnerie | 10 10 | | x x |
| MONTCORNET | AROMONT | fonds de sauce | 20/30 | | x |
| SERVAIS | STRS | fenêtres alu | 10 | | x |
| SISSONNE | SONOCAS MIDAX | cablerie électrique négoce métaux non ferreux | 5 20 | x | x |

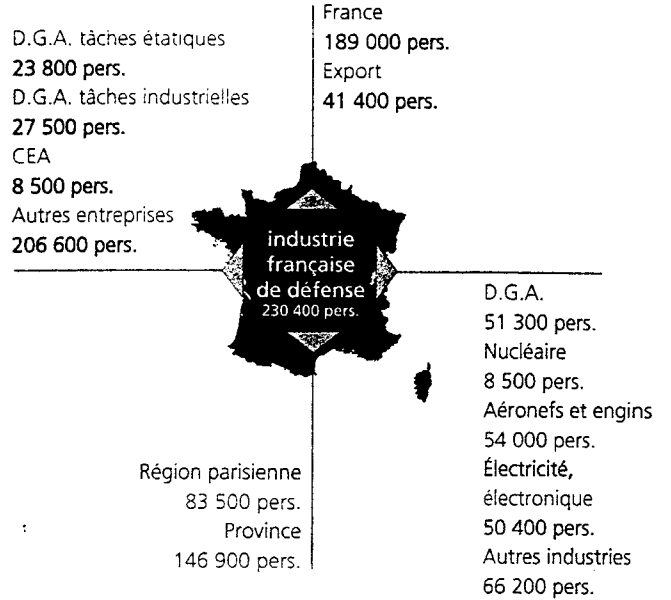
| SOCIETE | TYPE D'ACTIVITE | NBRE D'EMPLOIS | CREATION | EXTENSION | SITE |
|---|--|---|--------------------------|-----------|------|
| SOISSONS | SEFIMA association de réinsertion | charpentes retraitement et commercialisa- tion de vieux vêtements | 33 | x | x |
| | PATE | objets en composites | 10 | | x |
| | STRATIME CAPELLO systèmes créant nouvelle société | | 34 | | x |
| TERGNIER | BRULERIE DE PICARDIE | traitement conditionnement de produits alimentaires | 20 | x | |
| | CAMILLE FOURNET | maroquinerie de luxe | 30 | | x |
| | TRANS MAXI VRAC CTAT | transport de vrac | 10 | | x |
| | NETT SERVICE | climatiseurs de domicile | 50 | x | |
| | RELIGIEUX | nettoyage industriel | 10 | x | x |
| | ANDRUET | mécanique | 6 | | x |
| VENZEL VIGNEUX VILLERS COTTERETS ou SOISSONS | | voitures électriques de golf | 26 | x | |
| TOTAL | | TOTAL | 519 à 539 emplois | | |

ANNEXE 4

NOUVELLE ORGANISATION DE LA DGA

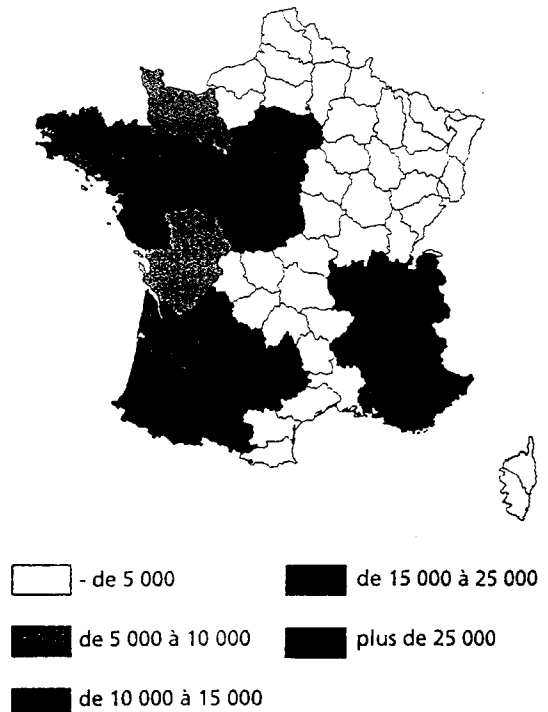
Les industries d'armement
représentent en France
230 000 emplois directs.
En comptabilisant
les emplois induits,
les industries occupent près de
600 000 personnes. Il s'agit
généralement d'emplois
hautement qualifiés,
qui jouent un rôle
prépondérant dans l'équilibre
du tissu industriel de
nombreuses régions.

Effectifs de l'industrie de défense au 1/1/93



Sources : Comptes de la nation 9

Impact régional de l'industrie de défense sur l'emploi au 1/1/93



Depuis 1961, la délégation générale pour l'armement -DGA- (appelée délégation ministérielle pour l'armement jusqu'en 1977) a su conduire avec succès la réalisation des grands systèmes de défense dont les forces sont dotées. Elle affronte aujourd'hui un nouveau défi que M. Henri Conze appelle le risque d'un désarmement structurel : le coût de développement des nouveaux programmes deviendrait tel qu'il ne resterait plus suffisamment de crédits pour construire les matériels nécessaires à l'équipement des forces. Or, la loi de programmation militaire du printemps dernier a consacré le maintien de l'ensemble des programmes d'armement en cours. Cela suppose donc de la part de tous les partenaires concernés - états-majors, Délégation générale à l'armement et industriels de la défense- un engagement de maîtrise des coûts, sur lequel le Livre blanc avait déjà mis l'accent. L'engagement, pris avant le vote de la loi de programmation, a été confirmé publiquement par le ministre d'Etat, ministre de la Défense, début janvier.

La DGA occupe une place centrale dans le processus. Pour y parvenir, elle déploie ses efforts sur trois axes : réorganisation interne, transparence avec les partenaires, coopération européenne.

Entreprise il y a seize mois, la réorganisation interne a abouti en janvier. M. Henri Conze, délégué général pour l'armement, y voit «une révolution lente silencieuse, mais profonde». Elle doit séparer les fonctions étatiques et industrielles de la DGA, et décloisonner l'activité des différents services pour aller sur la voie d'un management en réseau.

Décloisonner

Aux côtés de la direction des relations internationales, deux nouvelles directions transversales sont mises en place. Leurs responsables ont le titre de délégué.

Il s'agit en premier lieu de la direction des programmes d'armement. Cette nouvelle structure assurera le suivi des programmes, de la conception (contrôle de la pertinence des choix techniques, financiers et calendaires) à l'exécution des budgets (politique d'achats, de contrats, enquête sur les coûts), avec pour mission de tenir l'engagement de maîtrise, voire de diminution des coûts des programmes en cours.

La direction de la stratégie industrielle et technologique est l'autre nouvelle direction transversale. Elle regroupe des activités auparavant dispersées dans différents services. Chargée de participer aux réflexions sur les armements du futur, elle

Elaborer et conduire les programmes d'armements

La DGA s'est constituée en outil opérationnel de définition et de livraison des armements modernes que nécessite la défense de la France. C'est donc elle qui élabore puis conduit, en étroite coopération avec les états-majors qui en sont les destinataires finaux, les programmes d'armements, fruits d'une ambitieuse politique industrielle et technologique de recherche. Le développement et la fabrication des matériels sont confiés à l'industrie sous l'œil expert des centres d'essais et des services techniques de la DGA afin d'en assurer une évolution adaptée et harmonieuse. En phase avec les conceptions d'Europe de la Défense aujourd'hui établies, une part toujours plus importante des programmes d'armements nés en cette fin de siècle fait l'objet d'une coopération entre la France et ses partenaires principalement continentaux. Là encore, la DGA se charge d'établir les accords internationaux nécessaires et assure, à l'exportation, l'accompagnement, le contrôle et la mise en œuvre des matériels.

se préoccupera plus particulièrement de la compétitivité de l'outil industriel français dans un cadre européen, des emplois qui y sont liés, et, afin d'éviter les duplications de crédits, de la coordination des efforts en matière de technologie.

Soutenir l'ensemble des services

La réorganisation vise aussi les activités de soutien : la qualité et les ressources humaines.

Une direction de la qualité est créée au sein de la DGA. Elle confirme le souci de la délégation d'imposer à ses activités industrielles les mêmes exigences de qualité qu'à ses fournisseurs privés. Elle apportera un soutien méthodologique à l'ensemble des services opérationnels, les aidant à élaborer des tableaux de bord, à détecter les dysfonctionnements. Au sein de chaque unité, un correspondant jouera le rôle de relais auprès de l'ensemble des personnels. La réussite du processus repose sur sa capacité à mobiliser chacun.

La direction des personnels et affaires générales devient direction de l'administration et des ressources humaines. Ce changement de dénomination souligne la volonté de faire correspondre les compétences aux fonctions. La réorganisation ne délaisse pas les directions opérationnelles, domaine où l'on assiste à un regroupement des activités.

Une direction des systèmes terrestres et d'information reprend les attributions de la direction des armements terrestres et de la direction de l'électronique et de l'informatique.

Une direction des missiles et de l'espace regroupera toutes les activités en matière de missiles et de satellites.

La réorganisation de la DGA, au-delà de la refonte des structures, correspond à une remise en cause beaucoup plus profonde. Le défi de la maîtrise des coûts conduit à un changement de culture d'entreprise. Le décloisonnement des activités et le management en réseau en sont les maîtres mots. L'avenir est à ce prix.

Promouvoir la transparence

Le second axe concerne une plus grande transparence dans les relations de la DGA avec ses partenaires. La DGA se situe à mi-chemin entre l'état-major chargé de définir les besoins des Armées et les industriels chargés de réaliser les équipements (la DGA étant aussi l'un de ces opérateurs industriels).

En amont, les états-majors ont accepté de fixer avec davantage de précision les caractéristiques des matériels, afin de limiter au maximum les surcoûts et les retards générés par les modifications apportées en cours de réalisation. En aval, s'opère une généralisation des pratiques contractuelles. «*Les industriels pourront s'engager, en toute clarté, sur la base des contrats forfaitaires qui leur sont proposés*». La contractualisation s'applique aussi aux activités industrielles de la DGA qui souhaite opérer une distinction claire entre ses responsabilités étatiques d'intérêt général et ses activités industrielles. La maîtrise des coûts se trouve là aussi en toile de fond.

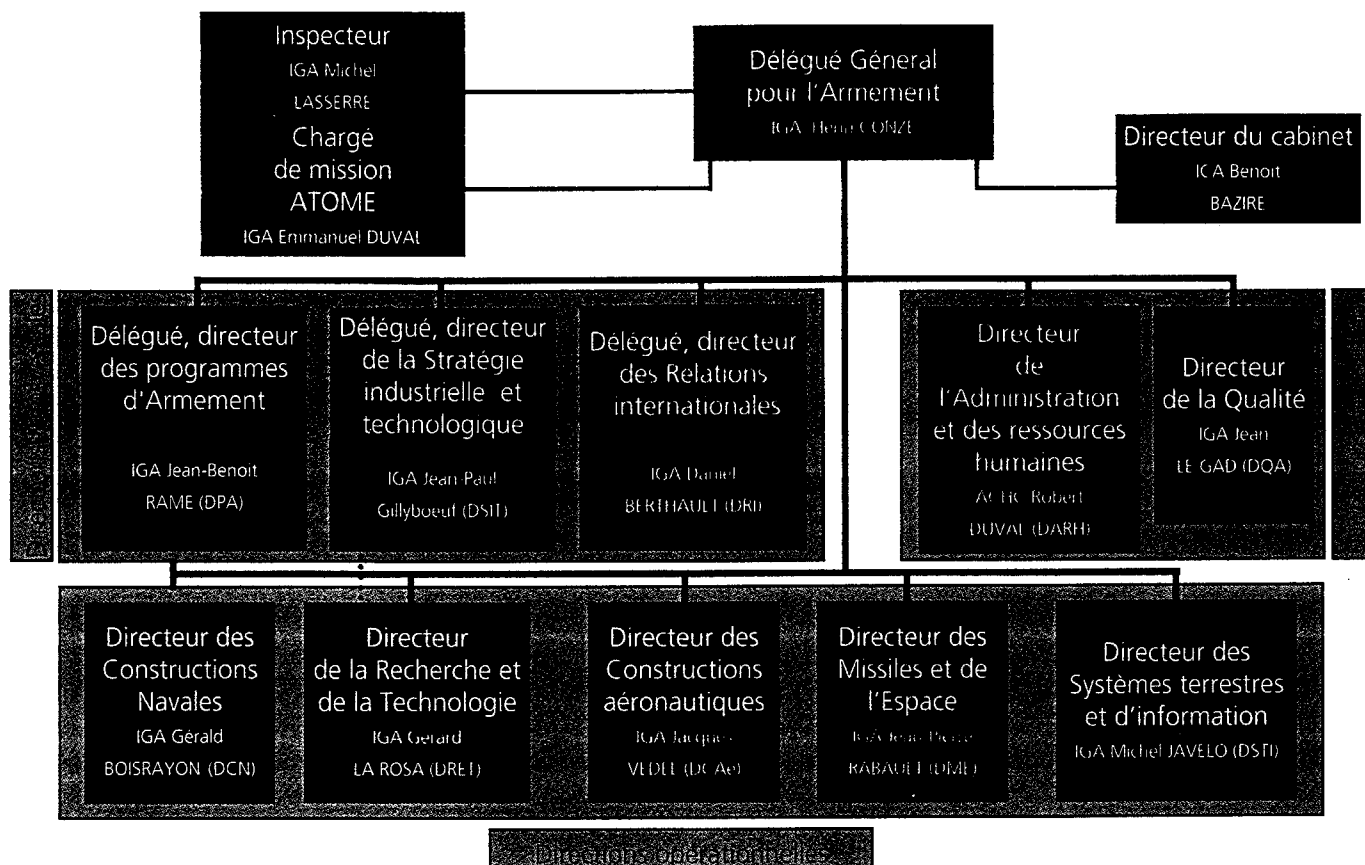
L'Europe constitue le troisième axe des efforts de la DGA. Dans le chapitre 7 du Livre blanc consacré à la politique d'armement, l'Europe tient une place importante : «*Aucun programme d'armement conventionnel majeur futur ne semble pouvoir échapper à la logique de la coopération*». La France préside pour deux ans le Groupe Armement de l'UEO. Elle s'est fixée pour objectif principal de faire progresser les réflexions sur la future Agence européenne de l'armement. Elle annonce des possibilités de rationalisations, utiles à la construction d'une véritable industrie de défense européenne, rendue nécessaire par l'exacerbation de la concurrence internationale. La progression sera toutefois délicate, car on touche à la souveraineté de nations très anciennes.

O.C.

Recherche-développement : 1/4 du total français

La DGA emploie 50 000 personnes distillées dans 50 établissements sur le territoire national : des sites industriels, des centres d'essais et des laboratoires. Des lieux de recherche et de développement, un secteur auquel la DGA consacre quelque 30 milliards de francs, soit le tiers de l'effort de l'Etat en la matière et le quart de la somme qui est dépensée à ces fins en France. Au total, la DGA gère près de 100 milliards de francs, qui représentent 2,4% du PIB, et réserve 4,5% de sa masse salariale à la formation continue. On dénombre, en outre, pas moins de 230 000 emplois directs engendrés par les activités de l'industrie de défense.

La nouvelle organisation de la DGA



Ventes à l'exportation de matériels de défense

| En pourcentages ; année 1993 (année 1992) | commandes | livraisons |
|--|--------------------|------------------|
| Maghreb et Moyen-orient | 64,8 (15,1) | 40,5 (41) |
| Europe de l'Ouest et Amérique du Nord | 18,4 (11,6) | 33,7 (36) |
| Extrême-Orient | 13,7 (69,2) | 18 (13) |
| Amérique latine et Caraïbes | 1,6 (2,9) | 5,4 (7) |
| Europe de l'Est et divers | 1,2 (0,2) | 1,5 (2) |
| Afrique noire | 0,3 (0,7) | 0,9 (1) |
| Matériels aéronautiques | 21,2 (80,9) | 45,5 (48) |
| Matériels terrestres | 66,4 (6,6) | 41 (38) |
| Matériels navals | 12,4 (12,5) | 13,5 (14) |
| Total en francs (milliards, 92 et 93) | 38,9 (45,7) | 20,6 (29) |

source : ministère de la Défense/DGA