

Rapport de synthèse

journée de travail DEFENSE-MEDEF
du jeudi 11 avril 2002

sur le thème

Conséquences du recours à l'externalisation
du soutien aux opérations
dans le cadre des engagements militaires futurs

Rapport rédigé par les

Lieutenant-colonel Thierry RAYMOND (armée de l'air)
Chef d'escadrons François PINCZON du SEL (armée de terre)
Commandant YEO (armée de l'air – Singapour)

Directeur : Colonel FOUURIAT – OCO préparation des forces EMA

Avril 2002

Rapport de synthèse

journée de travail DEFENSE-MEDEF

du jeudi 11 avril 2002

sur le thème

Conséquences du recours à l'externalisation

du soutien aux opérations

dans le cadre des engagements militaires

futurs

Sommaire

Préambule	1
1 – Pourquoi la question de l’externalisation ?	3
11 – Contexte général	3
12 – Les freins liés à l’institution militaire	4
13 – Les freins liés à l’entreprise	5
14 – Une pratique déjà employée	5
15 – Un nécessaire partage des risques	6
16 – Quel préalable à la mise en marche du processus	6
2 – Comment externaliser ?	7
21 – Approche économique	7
22 – Approche juridique et contractuelle	8
23 – Approche “ressources humaines”	11
3 – Recommandations et propositions	14

Annexes

1. liste des participants	15 à 18
2. dossier d’accueil	19 à 42
3. planches de présentation de la journée de travail	43 à 48
4. guide de questions	49 à 52

Préambule

Le jeudi 11 avril 2002, une journée de travail DEFENSE/MEDEF organisée dans le cadre du groupe de réflexion de l'état-major des armées "**conséquences du recours à l'externalisation du soutien aux opérations dans le cadre des engagements militaires futurs**" s'est tenue au siège du MEDEF, au 31, avenue Pierre 1^{er} de Serbie.

Réunissant 42 responsables d'entreprises, 6 membres du comité de liaison défense (CLD) et du comité de liaison des services (CLS) du MEDEF et 32 représentants de divers états-majors et organismes du ministère de la défense¹, cette journée avait deux objectifs majeurs² : dans le cadre d'une démarche prospective et de préparation de l'avenir, **enrichir les réflexions de la Défense sur ce thème** par un dialogue avec les acteurs potentiels, **mieux faire comprendre à ces derniers les contraintes et les attentes des militaires**. Un troisième objectif, qui est l'objet même de ce rapport, était de synthétiser et formaliser les enseignements tirés des réflexions issues de cette journée.

Monsieur Alain Vidard, président du comité de liaison défense du MEDEF a introduit cette journée en insistant sur le caractère inédit de la démarche et sur le rôle primordial de chacun dans cette nouvelle forme de coopération. A sa suite, le général de division Georgelin, sous-chef "plans" de l'état-major des armées, a pour sa part précisé le contexte ayant conduit à cette étude en insistant sur son caractère prospectif.

Le colonel Foudriat, officier de cohérence opérationnelle de l'état-major des armées, a ensuite présenté l'objet de l'étude et les objectifs de la journée. Cette dernière s'est articulée autour de 4 groupes de travail distincts réunissant acteurs civils et militaires³ auxquels un thème particulier avait été assigné.

Le premier groupe s'est vu confié **l'étude de la stratégie de l'externalisation**, en essayant d'apporter une vision globale des problématiques posées et en se penchant notamment sur les aspects juridiques, administratifs et financiers.

Les trois autres groupes ont chacun réfléchi dans le cadre de logiques de "métier" : **la maintenance et le soutien pétrolier** pour le deuxième groupe, **le soutien de l'homme et le stationnement** pour le troisième groupe, et enfin **l'acheminement et le soutien santé** pour le quatrième groupe.

Afin de rendre l'étude plus pragmatique, il a été choisi d'appuyer les réflexions sur un cas concret, à la fois complexe et exigeant, celui de l'engagement français en Asie centrale dans le cadre des opérations menées au côté des américains. Un dossier préalable envoyé aux représentants d'entreprises⁴ leur a permis de prendre connaissance des données techniques relatives à cet engagement d'une part et de l'expression du besoin en soutien logistique telle qu'elle est détaillée par les militaires français d'autre part.

¹ cf. détail de participation en annexe 1

² cf. planches de présentation de la journée en annexe 3

³ les participations aux différents groupes figurent en annexe 1

⁴ ce dossier figure en annexe 2

Un guide de questions a par ailleurs été fourni à chaque groupe⁵ afin de permettre aux meneurs de débat de focaliser leur attention sur les principaux thèmes.

La richesse de cette journée, soulignée en clôture des débats par monsieur Drouin, président du comité de liaison des services du MEDEF, a **permis d'initier une démarche de coopération et de partenariat que chacun voudrait voir se prolonger dans l'avenir.**

Ce rapport, qui regroupe l'ensemble des réflexions faites par les participants tout au long de cette journée, a donc pour objet de mettre en forme le **cadre conceptuel de l'externalisation du soutien aux opérations envisagé pour les engagements militaires futurs.** Il se propose de présenter au sein de rubriques identifiées le **pourquoi** et le **comment** de l'externalisation du soutien tout en s'attachant à souligner les contraintes et les actions potentiellement envisageables.

En outre, dans l'optique du partenariat et conformément au caractère prospectif de l'étude, les recommandations, propositions et avis ont été regroupés dans une troisième partie, afin de servir de référentiel d'action et de pérenniser la démarche engagée au cours de cette journée.

⁵ cf. annexe 4

1 - Pourquoi la question de l'externalisation se pose en particulier dans le domaine du soutien aux opérations dans le cadre des engagements militaires futurs et pourquoi elle est une piste à étudier et à borner ?

11 - Contexte général

La **professionnalisation**, outre la suspension du service national obligatoire et la disparition des appelés du contingent, a eu un impact très fort sur l'ensemble de l'institution. La rareté relative de la ressource humaine qui en découle aura conduit notamment à renouveler la problématique de l'externalisation, définie comme un mode de gestion consistant à confier à des partenaires extérieurs des activités ou fonctions jugées autrefois indispensables et jusqu'alors assurées en interne. En d'autres mots, les armées devront dans des domaines qui restent à définir **passer du faire au faire faire**, en recentrant prioritairement le personnel militaire sur les fonctions opérationnelles. Pour préparer l'avenir et relever les défis qui s'annoncent, elles doivent donc continuer d'étudier les ressorts relevant du processus de l'externalisation.

L'externalisation est présentée comme un **des outils de modernisation des modes de fonctionnement du ministère de la défense**⁶. Pour aller plus loin, elle est aussi un recours permettant aux armées d'optimiser leurs actions. Le contexte contraint dans lequel se trouve aujourd'hui la Défense l'oblige à faire appel à des moyens inhabituels, voire innovants, notamment en recourant aux ressources offertes par les entreprises civiles. La démarche, devenue aux yeux de nombreux acteurs indispensable, doit cependant n'être envisagée que si elle permet de dégager des gains réels. Les gains peuvent être de plusieurs natures : ils peuvent (et doivent) être financiers **dans une optique d'économie de moyens** mais ils peuvent aussi être humains si l'on considère l'économie de moyens qu'elle autorise. Elle doit selon les vœux mêmes du ministre de la Défense être « utile et rentable⁷ ». Dans tous les cas, le décideur devra également avoir une **approche qualitative** pour apprécier les résultats du recours à une telle solution.

L'externalisation peut en effet offrir plusieurs avantages : en remplaçant des militaires par des civils, on réserve une ressource qui dès lors peut être engagée ailleurs ou sur un autre théâtre. Elle peut aussi, lorsque les mêmes ressources sont rares, offrir un **complément capacitaire précieux** : c'est le cas dans le domaine de l'acheminement. Il faut bien constater que les armées ne disposent plus toujours en leur sein de tous les moyens nécessaires à assurer cette fonction. Il est donc nécessaire de trouver des solutions alternatives et d'avoir recours à des moyens complémentaires pour satisfaire, en certaines circonstances, à des capacités bien identifiées.

D'autres domaines sont particulièrement propices à l'externalisation. Il en est ainsi par exemple de l'informatique où les technologies à évolution rapide deviennent trop coûteuses pour être prises totalement en compte par la Défense. Dans le domaine de la maintenance, en raison de la complexité croissante des systèmes d'armes et du coût important de la formation des personnels à ces technologies, la place prise par les entreprises risque d'augmenter inéluctablement. Le cadre multinational de certains programmes d'armement complexes milite aussi dans le sens d'une mutualisation des opérations de maintenance, optimisées si elles sont réalisées conjointement par les mêmes industriels au profit de plusieurs nations.

Les démarches initiées par les armées dans ce domaine sont aujourd'hui nombreuses et elles sont la preuve d'une certaine conviction que l'externalisation va se développer. Cependant, elles ne doivent pas occulter certains freins internes à l'institution.

⁶ Même si cette pratique est en fait déjà très ancienne dans les armées.

⁷ Directive sur la politique d'externalisation au sein du ministère de la Défense du 3 août 2000.

12 - Cette démarche ne va pas toujours de soi pour le militaire

Les freins parfois identifiés par les militaires lorsqu'on aborde la thème de l'externalisation sont de plusieurs ordres et relèvent soit d'un manque d'information, soit d'une culture qui est propre aux armées.

Le premier des freins, et ce dernier a fait l'objet de discussions nombreuses lors des débats, est celui relatif à la **fiabilité de l'offre**. En d'autres termes, les entreprises sont-elles prêtes à offrir leurs services en toutes circonstances ? Cette offre, si elle existe, n'est-elle pas fragilisée par le contexte sécuritaire propre au théâtre d'opérations ? Si l'on sait qu'un militaire est présent pour faire face à ce genre de situation, comment se persuader qu'un civil, si la situation se détériore brutalement ne fera pas défaut le moment voulu ?

Un deuxième frein relève de la **réactivité économique** de l'entreprise prestataire. Si l'on sait que le militaire peut et doit être prêt à la projection dans des délais très réduits, qu'en serait-il pour une entreprise ? Les forces projetées peuvent-elles se passer des prestations et sous quels délais ?

Liée à la réactivité, le problème de la **réversibilité** qui se pose réellement pour les armées doit se poser aussi pour les entreprises. Passer de la sauvegarde de la paix à des opérations de coercition et gérer une rupture n'est pas chose aisée pour le militaire. Et s'il y a transfert entre civils et militaires suite à l'évolution de la situation, ce dernier pourra-t-il se passer dans de bonnes conditions ? Comment les situations de rupture pourront-elles être gérées par les acteurs ?

Cette question en appelle d'évidence une autre : celle de la **définition du cœur de métier**, si cher aujourd'hui aux entreprises. Or, les entreprises elles-mêmes ont parfois du mal à savoir ce qu'est leur cœur de métier. C'est pourtant la première étape nécessaire à toute approche d'externalisation. Pour le militaire, définir ce que constitue le métier et donc définir ce qu'on va externaliser ne coule pas non plus de source. Si l'on envisage comme cœur de métier les fonctions indispensables à la survie de la force en toutes circonstances, on peut même affirmer que le cœur de métier devient une notion tellement large qu'elle engloberait la quasi totalité des fonctions assurées par les armées. C'est là, peut-être, que l'on peut introduire une variante dans la définition du cœur de métier que les armées reconnaissent plutôt sous le nom de "**noyau dur**" ou "**noyau clé**". La plupart du temps, il ne s'agira pas de déléguer la totalité d'une fonction de manière permanente à une entreprise, mais de voir **dans l'espace et dans le temps, à quels moments précis on pourrait déléguer telle ou telle fonction**. Le statut militaire, très spécifique puisque pouvant conduire au sacrifice de la vie, impose de conserver dans de nombreux domaines une partie régaliennne, si minime soit elle. Ce statut est un des aspects formels propre au cœur du métier militaire.

Dans cette optique, on ne peut donc pas parler de perte de compétences, l'armée se réservant une capacité minimale d'action permettant au chef militaire de préserver sa liberté d'action.

Il y a d'autres freins comme ceux relatifs au domaine très sensible du soutien santé qui revêt un **caractère psychologique** très important. Aucune impasse dans ce domaine ne saurait être tolérée par les acteurs militaires d'une opération. Il semble que seuls les domaines de la prévention, de la médecine « légère » et du rapatriement sanitaire soient facilement externalisables, sous réserve de trouver une offre pour ces services.

Mais il y a surtout, et c'est peut-être l'obstacle le plus difficile qu'il resterait à surmonter, un **frein culturel** de délégation des fonctions jusqu'alors assurées par les militaires. L'externalisation est probablement un pas supplémentaire en matière de *révolution* culturelle à poursuivre dans la continuité de la professionnalisation. Elle semble en tout cas incontournable aux yeux de nombreux participants à la journée d'étude.

A ces questions et à ces freins dont un certain nombre sont somme toute légitimes, responsables d'entreprise et militaires ont tenté de répondre lors des débats organisés au sein des groupe de travail, comme il sera expliqué dans la suite de ce rapport.

13 - L'entreprise civile, elle aussi, a besoin d'être rassurée

La Défense n'est cependant pas la seule à être freinée dans sa démarche. Les entreprises ne sont prêtes quant à elles à s'engager plus avant dans l'externalisation qu'avec la conviction qu'un certain nombre d'incertitudes pourront être levées. Le problème du contexte sécuritaire, qui est au cœur du débat et des questions posées par les entreprises, ne sera pas traité ici car il a déjà été abordé dans le paragraphe précédent.

Le premier frein relève de la difficulté à organiser une démarche d'externalisation. Même si ce n'est pas le cas pour toutes les entreprises, la **complexité juridique** des montages d'externalisation et leur nécessaire relation avec le code des marchés publics font parfois reculer l'investisseur. Au-delà, les **lourdeurs relatives au fonctionnement de l'administration** sont elles aussi dissuasives. Ces freins sont notamment liés au fait que ce n'est pas, le plus souvent, celui qui décide qui assure le paiement final de la prestation. Ce non respect du principe "*qui décide paie*" en vigueur dans les entreprises ralentit inéluctablement les démarches. Selon cette logique, décideurs opérationnels et personnes responsables des marchés (PRM) devraient se confondre, ce qui aujourd'hui est loin d'être le cas.

Un autre frein, lié au premier, est celui de l'important "turn-over" propre aux opérations extérieures. Le responsable logistique de théâtre n'a pas la stabilité qui permettrait un bon suivi des dossiers et des relations avec les entreprises civiles prestataires.

Enfin, l'entreprise est confrontée à la nécessité de **réaliser des opérations rentables** : le caractère plus ou moins imprévisible des opérations, la non maîtrise de la durée des opérations rendent parfois les retours sur investissements plus hasardeux. Cette inquiétude légitime devra particulièrement être prise en compte par la Défense.

14 - L'externalisation est une pratique déjà employée dans certains cas et possible à l'avenir dans d'autres : l'exemple du soutien pétrolier et de l'Economat de l'Armée

Les entreprises présentes à la journée de travail ont dans leur ensemble affirmé qu'elles étaient en mesure de répondre aux attentes des militaires dans ce domaine. Il est détaillé ici une fonction où non seulement l'offre existe mais où le principe de l'externalisation est déjà acquis.

En matière de **soutien pétrolier**, l'externalisation est un principe d'action couramment employé. Sa mise en œuvre est même permanente. Ceci est lié aux caractéristiques propres de ce service, notamment parce que les entreprises sont, soit de grandes compagnies internationales, soit de petites compagnies locales. En effet, les produits pétroliers sont disponibles en quantité dans un grand nombre d'endroits dans le monde et répondent à des spécifications internationales (notamment pour les carburateurs).

Compte tenu du niveau important des flux souvent nécessaires, l'approvisionnement au plus près du théâtre est toujours privilégié. Ainsi en cas de projection, une mission d'évaluation est systématiquement envoyée sur le théâtre d'opérations pour étudier les disponibilités locales (ressources, stockage, transport, distribution).

A l'expérience, l'approvisionnement amont, le stockage, le transport, la distribution sont externalisés en fonction des possibilités "in situ". L'externalisation dans ce domaine intéresse donc bien souvent des entreprises locales.

Le Service des Essences des Armées dispose en outre des solutions administratives (compte de commerce) pour réaliser facilement et rapidement des opérations d'externalisation.

Enfin, il est à noter que l'Economat de l'Armée réalise déjà sur plusieurs théâtres d'opération diverses fonctions de soutien dont le ravitaillement en nourriture et l'approvisionnement en articles contribuant au confort (Welfare ou "Condition du Personnel en Opérations") des soldats sur le terrain. Il y a probablement dans cet exemple, en aménageant le statut, une piste intéressante à explorer.

15 - Un nécessaire partage de risques

Les appréhensions liées au freins détaillés plus haut semblant légitimes de la part de l'un et l'autre des acteurs, la démarche d'externalisation devra donc organiser le partage des risques.

Il faut que le risque économique pris par l'entreprise ne pèse pas trop sur le risque opérationnel relatif à l'exécution de la prestation et vice versa.

Si la Défense doit pour sa part unifier son action dans une démarche d'ensemble et faciliter ainsi l'action des investisseurs, le monde de l'entreprise doit envisager le marché de l'externalisation du soutien aux opérations comme une action aux caractéristiques spécifiques dans laquelle la prise de risque est omniprésente. **Seule une étroite coopération**, comme il le sera souligné ultérieurement, peut permettre la bonne contractualisation qui gère ce difficile équilibre dans le partage des risques.

16 - Quelle approche et quelles étapes préalables nécessaires à la mise en marche d'un processus d'externalisation

En dépit des freins culturels ou économiques déjà évoqués, la démarche d'externalisation est l'un des aspects du processus de la professionnalisation.

« Le recours à l'externalisation accompagne donc la professionnalisation. Il est dans ce cas imposé, les armées ne disposant plus des effectifs suffisants pour remplir toutes les missions ou pour assurer toutes les fonctions de soutien et de service général⁸ ».

Pour autant, et ce point a de nombreuses fois été souligné par les participants à la journée de travail, **le ministère de la Défense ne dispose pas aujourd'hui de la structure qui lui permette d'organiser et de gérer les processus**. Il faut avant tout une volonté et une détermination qui devrait permettre d'anticiper et d'enrayer un certain nombre de blocages. Tant que la décision stratégique ne sera pas prise d'étudier lors de chaque engagement extérieur et de manière systématique les possibilités liées à l'externalisation, les solutions trouvées ne relèveront que d'opérations commerciales isolées. Un sentiment souligné par certaines entreprises, c'est que *« les opérations que l'on mène sont des bricolages réalisés à la petite semaine sans directive claire [...] L'externalisation n'est pas intégrée ou suffisamment envisagée de manière globale. »*

Il y a en effet nécessité d'une volonté affirmée d'un recours plus global à l'externalisation. La demande est aujourd'hui trop éclatée et parcellaire. *« Aujourd'hui, on n'externalise pas, on sous-traite. »* Ce qui préside aux demandes des armées **relève trop souvent d'une logique de moyens (prestation partielle) que d'une logique de résultats (prestation complète de fonction)** qui doit caractériser les opérations d'externalisation. A de rares exceptions près (la France est clairement en retard par rapport aux autres nations), l'externalisation est surtout de circonstance, sans véritable logique d'ensemble.

Cette tentative préalable d'essayer de répondre au pourquoi de la démarche d'externalisation pour le soutien des opérations dans le cadre des engagements militaires futurs pose on le voit un certain nombre de questions complémentaires qui méritent d'être étudiées plus précisément. L'analyse du comment qui suit a pour but de donner des pistes à approfondir pour les organismes concernés par cette démarche.

⁸ Directive sur la politique d'externalisation au sein du ministère de la Défense du 3 août 2000.

2 – Comment peut-on améliorer et cadrer cette démarche pour parvenir à une meilleure efficacité pour les parties concernées ?

21 - Approche économique

La première des questions à se poser dans le domaine économique est celle qui a été évoquée plus haut à propos de l'existence d'une **offre potentielle de la part des entreprises**. En d'autres termes, existe-t-il un marché de l'externalisation au profit des armées dans le cadre des engagements extérieurs ?

A cette question, la plupart des entreprises participantes à la journée de travail ont répondu par l'affirmative. Ces dernières sont conscientes de la réalité du marché qui s'ouvre aujourd'hui à elles, certaines travaillant déjà au profit d'armées étrangères ou d'organisations intergouvernementales (OTAN, ONU...).

On peut citer l'exemple particulier du soutien de l'homme et du stationnement où des entreprises ont déjà effectué des investissements significatifs. L'installation par l'une d'elles de 640 bungalows au profit d'unités stationnées dans la région des Balkans constitue un précédent notable dans le domaine du stationnement.

Le marché n'est cependant pas comparable aux autres marchés normalement offerts aux entreprises. **La demande formulée par les militaires** s'inscrit en effet dans un contexte politico-militaire au caractère souvent imprévisible. Qui aurait pu prévoir les événements du 11 septembre qui ont, dans un délai relativement bref, entraîné l'engagement des Etats-Unis et de la France par voie de conséquence ? **La décision d'engager les forces nécessite une réactivité importante** qui ne reflète pas forcément le cadre habituel des investissements des entreprises.

La rentabilité est un facteur déterminant de la stratégie de l'entreprise. Pour cette raison essentielle, comme cela a été souligné auparavant, les entreprises susceptibles d'apporter leur concours au soutien des opérations sont confrontées au risque économique et en attendent un retour sur investissement rapide et durable. Certains secteurs d'activité, l'acheminement et la gestion des flux par exemple, nécessitent des investissements sur le long terme devant s'appuyer sur une relative prévisibilité d'emploi, celle-ci n'étant envisageable que **dans le cadre de contrats de moyen ou long terme**. L'immobilisation de moyens de transport lourds coûte effectivement très cher.

En outre, au-delà du risque économique, les entreprises doivent être prêtes à projeter des moyens matériels et humains dans un contexte sécuritaire qui peut, selon les cas, s'avérer tendu. **C'est le risque que l'entreprise est susceptible de faire prendre à son personnel**.

Dans ce cadre, il semble bien que la culture de l'entreprise soit déterminante. Certaines entreprises se sont prononcées contre la projection de personnel dans un climat d'insécurité relative : il leur paraît impossible, au regard de leur responsabilité, de faire courir à leurs employés le moindre risque physique (au-delà du simple risque industriel couramment accepté).

D'autres, au contraire, ont affirmé que non seulement cela ne posait pas de problèmes particulier (couverture du risque par les assurances mise à part), mais que ces projections étaient effectives chaque jour dans de nombreuses parties du monde. Pour ces dernières, le recrutement de personnel destiné à des théâtres ou régions du monde relativement instables est pratique courante. Le cas a été cité d'une entreprise dont le personnel est présent sur des plates-formes pétrolières ou sur des grands chantiers dans des pays où l'insécurité est quotidienne. Une autre entreprise a parlé de ses personnels travaillant, en dépit du contexte actuel, dans certaines parties sensibles de Cisjordanie.

Il a été souligné en outre que l'action de l'entreprise ne se situait **pas nécessairement sur le théâtre d'opérations** et donc dans un climat de sécurité généralement beaucoup plus calme. L'armée de l'air, par exemple, agit le plus souvent à partir de pays sécurisés. Dans le domaine des télécommunications par ailleurs, il a été signalé qu'on pouvait activer des infrastructures à distance ou, tout au moins, avec un minimum de personnel présent sur le théâtre.

Au-delà donc du fait qu'il existe effectivement une offre de la part des entreprises, on ne peut ignorer qu'il y a dans certains groupes industriels ou de service **un véritable savoir-faire dans les actions menées à l'étranger**, à des distances parfois lointaines, dans des situations comparables à celles que connaissent les détachements militaires projetés. Cette affirmation est particulièrement vraie pour les entreprises ayant atteint une taille critique qui leur permette de disposer d'un réseau mondial avec, sur certains théâtres, une présence antérieure à la projection du premier détachement militaire de l'échelon de réaction immédiate. Ce réseau permet de relativiser de manière notable le problème du retour sur investissement.

L'offre, enfin, dépasse parfois le simple cadre de la demande formulée par le militaire : il a été par exemple constaté que la Défense faisait appel à plusieurs prestataires pour des actions pouvant être conduites par un seul. C'est le cas de la fourniture d'énergie par exemple : l'entreprise est souvent prête à fournir beaucoup plus que cette simple fonction (buanderie, lingerie, ou tout autre service nécessitant l'apport d'énergie). Les prestataires souhaitent, afin là encore de rentabiliser les opérations, **que les offres soient dans la mesure du possible "multiservices"**. Cette éventualité devrait permettre d'atteindre un meilleur coût-efficacité.

Afin de concrétiser une approche économique réaliste de l'externalisation, **il importe donc que le partenariat soit le plus étroit possible, dès la phase de planification des opérations**, afin de prendre le temps d'étudier les offres et de mieux cerner les coûts.

Ce partenariat doit d'ailleurs aller plus loin que la seule coopération en amont des opérations. L'instruction sur le concept interarmées des actions civilo-militaire (ACM) stipule qu'il est du ressort du militaire de privilégier l'intérêt national et de « *garantir la prise en compte légitime des intérêts nationaux* », ce qui permet « *de consolider l'adhésion de la Nation à la gestion de la crise* »⁹.

Cette approche économique doit être approfondie, comme cela a été largement souligné par les participants, et le dialogue doit être poursuivi afin d'optimiser la gestion de l'offre et de la demande. Ces démarches se concrétiseront particulièrement dans la recherche d'une voie juridique et contractuelle optimale.

22 - Approche juridique et contractuelle

Les entreprises ont constaté que, bien souvent, l'aspect juridique est utilisé par l'administration française, les armées notamment, comme un prétexte de blocage. Les problèmes qui se posent sont cependant bien davantage d'ordre culturel que d'ordre juridique. En effet, il est nécessaire de rappeler que le droit et la réglementation servent uniquement de cadre à l'expression de problématiques particulières.

A cet égard, dans notre pays, il faut souligner que la jurisprudence détermine ce qui appartient au domaine régalien et ce qui n'en fait pas partie. **Au-delà de l'administration elle-même, c'est donc la justice qui est souveraine pour décider de ce qui est externalisable ou pas**. A noter que cette démarche est inverse à celle pratiquée aux Etats-Unis, où l'administration doit justifier auprès des entreprises de l'impossibilité d'externaliser certaines fonctions.

En France, on remarque aujourd'hui que les pratiques d'externalisation ne se font pas dans un cadre juridique et réglementaire spécifique. Il semble **cependant nécessaire de développer un domaine réglementaire en partenariat** qui, satisfaisant aux deux « règles d'or » que sont la mise en concurrence et la transparence, répondrait aux attentes de la Défense et des entreprises.

En effet, l'arsenal juridique existant est très important et offre de nombreuses possibilités notamment pour contourner les quelques points bloquants figurant dans le code des marchés publics (CMP). **Il est important que dans ce domaine, des études communes soient menées par la Défense et les entreprises pour définir les procédures contractuelles les mieux adaptées aux besoins**. Cependant,

⁹ Instruction n°2900 approuvée par décision n°00027/DEF/EMA/EMP.1/NP du 18 mars 2002.

certaines considérations d'ordre politique ou social peuvent apparaître et complexifier quelque peu les problématiques. On peut citer par exemple l'opportunité du recours à la délégation de service public¹⁰.

Les problèmes principaux identifiés que posent le code des marchés publics sont les suivants :

- la procédure d'appel d'offres est administrativement lourde et longue,
- les contrats ne peuvent excéder une durée de 3 ans.

Afin de garantir la réactivité opérationnelle (faible préavis du déclenchement des opérations et l'adaptation des entreprises à la variation de charge) et la rentabilité économique (investissements spécifiques ou semi-spécifiques), **il semble intéressant d'avoir recours à des contrats « socles » ou « cadres » dont la durée minimale serait de cinq ans.** Ces contrats pourraient permettre de bénéficier d'un service courant minimal dont le contenu est à définir par secteur et de faire face à des pics d'activités en fonction du rythme et de la nature des opérations. Il n'en demeure pas moins que la satisfaction ponctuelle d'un besoin très spécifique au militaire pourrait être plus difficile à honorer par ce type de contrat. **Il est donc extrêmement important de bien cerner les besoins éventuels en phase amont des contrats.**

D'une manière générale, on constate que la maîtrise d'ouvrage publique éprouve souvent des difficultés à définir clairement son besoin ainsi que les contraintes associées. Sur ce point, les entreprises ont rappelé qu'il est possible, voire souhaitable, d'avoir recours à un marché de définition en préambule au marché souhaité et **qu'un partenariat pourrait être instauré** selon des modalités à définir qui respectent les règles du CMP.

Donc de l'avis général, un bon contrat doit avoir les caractéristiques suivantes :

- il doit être pluriannuel,
- la maîtrise d'ouvrage publique doit être forte.

Les modifications réglementaires ne suffisent pas toujours pour les entreprises, et dans certains cas, celles concernant la législation peuvent s'avérer nécessaires. Ainsi, par exemple, l'externalisation des prisons a nécessité de légiférer dans des domaines plus importants que le seul code des marchés publics. Cependant, il n'est pas souhaitable de se lancer dans l'élaboration d'une loi spécifique à l'externalisation qui risquerait d'être probablement plus pénalisante qu'autre chose.

Pour l'externalisation de certaines fonctions comme le transport par exemple, **une approche rationnelle supposerait une unification du financement au niveau interarmées** d'une part et **une unicité des donneurs d'ordre** (commandant opérationnel et personne responsable des marchés). Pour les entreprises, l'absence d'unité de décision est particulièrement dissuasive pour traiter des marchés avec l'état ne serait-ce que pour répondre aux appels d'offres. Il est donc opportun **de profiter des travaux actuels sur la loi organique de la loi de finance (LOLF) pour saisir les responsables sur ces difficultés.**

L'augmentation croissante du nombre de passation de marchés à l'aide de portail Internet devrait conduire à une modification du code des marchés publics. Il sera de plus nécessaire de qualifier les fournisseurs qui répondront en temps « réel » aux appels d'offres. Ces nouveaux outils répondent au

¹⁰ La délégation de service public n'est pas facilement applicable même si des décisions récentes du conseil d'état peuvent laisser penser que cela soit possible. Son intérêt est lié à la facilité de la négociation puisque le choix est « intuitu personae ». Il n'y a pas de problèmes liés à l'appel d'offres. Elle consiste à confier totalement la mission à un délégataire. Le maître d'ouvrage est dessaisi d'une grande part de sa responsabilité. La question se pose de savoir si dans le cas du soutien des forces en opération cela est judicieux. Il peut apparaître à certains que les intérêts de l'état sont mieux défendus par le code des marchés publics.

par la DGA, qui consistent à accréditer certaines entreprises ou à fixer des exigences de qualité, permettraient également de répondre au besoin.

Au cours de ce forum, sur ces aspects juridiques et contractuels de l'externalisation, de nombreuses interrogations sont apparues qui n'ont pas trouvé de réponses immédiates. Mais de nombreuses pistes de réflexions existent qu'il convient donc d'approfondir en partenariat pour réussir ce challenge de l'externalisation.

23 - Approche « ressources humaines »

Les différents aspects liés aux ressources humaines dans le cadre de l'externalisation du soutien en opération ont été abordés par l'ensemble des groupes de travail. Ils sont probablement au cœur des problématiques et doivent donc de ce fait être examinés avec la plus grande attention.

Les ressources en personnels des entreprises sur un théâtre d'opérations peuvent se composer :

- de personnes de nationalité française expatriées ou envoyées en mission,
- de personnes appartenant à d'autres nations mais pouvant avoir une accréditation internationale (OTAN, ONU,...),
- de main d'œuvre recrutée localement pour lesquelles les habilitations restent à la charge des armées.

On notera que généralement l'**accréditation de personnels** civils travaillant pour la défense ne soulève pas de problème majeur sauf dans le cas particulier où les opérations se déroulent sur le territoire d'un pays dont les structures administratives et judiciaires sont défailtantes. Dans ces circonstances, il peut alors être difficile d'écarter les gens potentiellement dangereux, dans le cadre de la lutte contre le terrorisme, par exemple.

Les entreprises ont indiqué que dans certains cas, lorsque les conditions de sécurité ne sont pas garanties, les seules personnes auxquelles elles peuvent faire appel sont les expatriés. Ces derniers n'ont cependant pas toujours toutes les qualifications nécessaires à l'exécution des tâches qui leur sont confiées. Ce problème, bien qu'essentiellement du ressort de la gestion interne des ressources humaines des entreprises, mérite d'être souligné et introduit l'importance qu'il peut y avoir à recourir à des réservistes et donc, pour certaines entreprises, l'intérêt qu'elles peuvent avoir à disposer d'un réservoir de personnes dont le statut peut changer rapidement.

En matière de sécurité, au sens de la protection des agents, les entreprises ont souvent déjà une expérience de prise de risques. L'insécurité elle-même, ne constitue pas un point bloquant à leur capacité d'intervention sur un théâtre. Selon elles, le seul événement de nature à interrompre leur participation à des opérations dans des zones de grande dangerosité serait la remise en cause par les compagnies d'assurances des risques couverts. Il est probable que dans pareil cas, des signes avant-coureurs comme l'augmentation significative du coût des contrats d'assurance permettront d'anticiper une situation de rupture de cette nature.

Emploi de la Réserve :

Le recours au passage du statut civil au statut militaire de réserviste présente un avantage évident pour la Défense : comme mentionné précédemment, il offre la garantie, par une mobilisation sur le théâtre,

de ne pas se retrouver dans une situation de rupture dans le domaine du soutien, préjudiciable au déroulement des opérations.

Il permet le transfert et la reprise en compte par les armées de la fonction externalisée.

Cependant ces pratiques semblent difficilement applicables en l'état actuel des lois et des statuts pour les raisons suivantes :

- Les conditions autorisées par la loi d'emploi de la Réserve rendent difficiles leur emploi sur des théâtres d'opérations extérieures. Ainsi la durée annuelle de la période de réserve fixée à 120 jours est jugée insuffisante par les entreprises qui souhaitent qu'elle soit prolongée, car elle induit de réelles difficultés de gestions de personnels.
- Sur les théâtres d'opérations, les entreprises peuvent avoir besoin de personnels sélectionnés pour leurs compétences particulières. Il apparaît alors nécessaire de disposer de procédures souples permettant d'octroyer facilement le statut de réserviste, en instituant par exemple un système "à la carte".

Il est également important de réfléchir à la manière de concilier formation des réserves et politique de développement des compétences internes d'une entreprise.

Le choix des personnels est de la compétence des entreprises. Il est essentiel de ne pas leur imposer des règles trop lourdes en matière de réserve. Ainsi, par exemple, l'attribution d'un marché sur un critère de présence de réservistes serait ressentie comme une contrainte trop forte.

Sur tous ces points, il est indispensable qu'une réflexion commune à la Défense et aux entreprises se poursuive pour définir les nouveaux besoins concernant les Réserves et préparer une évolution éventuelle de la loi s'y rapportant.

Droit du travail :

Les problèmes concernant le droit du travail et l'externalisation ont été étudiés par le Conseil Economique de la Défense. Au cours du forum, les aspects liés au contexte particulier de l'externalisation sur des théâtres extérieurs ont été abordés par les différents groupes de travail.

Les principaux points suivants méritent d'être soulignés :

- Même hors du territoire national, le personnel français militaire ou civil reste soumis au droit français, notamment en matière d'hygiène et de sécurité du travail.
- L'inspection du travail nationale (française en l'occurrence) est compétente quel que soit le lieu du théâtre des opérations.
- En général, le droit du travail du pays de stationnement s'applique au personnel recruté localement. Cependant, en cas de vide juridique ou en présence d'une législation préjudiciable à l'image d'une armée ou d'une entreprise, il peut s'avérer indispensable d'adopter un autre règlement, plus conforme sur un plan éthique aux pratiques nationales. Pour ces raisons, l'OTAN a mis en place un code élémentaire de condition de travail qui constitue une réglementation consensuelle applicable en cas de besoin.
- Le recours à des entreprises locales soumises au droit de leur pays peut générer des problèmes susceptibles de porter atteinte au renom des armées si une grande vigilance n'est pas apportée aux conditions de travail des personnes employées.

Il est donc nécessaire que la Défense étudie la manière dont elle peut exercer un contrôle sur le code du travail appliqué par une entreprise locale avant la signature d'un contrat, afin qu'un maximum de garanties soit pris en préalable et au cours de son exécution. On notera que des connaissances approfondies en matière de droit du travail de la (des) nation(s) du lieu de stationnement des forces sur le théâtre sont indispensables et qu'il est important de pouvoir en disposer rapidement.

Maîtrise des aspects sociaux :

Comme pour tout autre projet d'externalisation, le transfert partiel ou total des fonctions de soutien conduira probablement à des redéploiements de personnel militaire. De plus, dans le cas particulier d'opérations d'externalisation sur des théâtres extérieurs, les militaires côtoieront des civils là où, autrefois, le danger excluait bien souvent la présence de ces derniers. **Au cœur de l'action militaire, de nouveaux liens de confiance devront s'établir.** Pour cela, il sera nécessaire d'effacer les a priori que chaque communauté peut avoir envers l'autre **en favorisant une meilleure connaissance mutuelle ce qui participera d'ailleurs au renforcement du lien Armée-Nation.**

L'impact psychologique lié à cette nouvelle mutation, devra être pris en compte avec plus d'acuité encore. Comme le recommande le Conseil Economique de la Défense, il sera nécessaire au ministère de la Défense **de mettre en place « une politique de communication en direction du personnel fondée sur les enjeux réels, clairement présentés et annoncés sur la durée »** qui soit « de nature à rassurer et par conséquent à faciliter la maîtrise des aspects sociaux des projets d'externalisation¹¹ ».

¹¹ L'externalisation au ministère de la Défense, avis du conseil économique de la Défense remis au ministre de la Défense le 16 juillet 2001

3 – Propositions et recommandations

Pour conclure et afin de se constituer un cadre référentiel, la présente partie reprend les propositions et recommandations synthétisant l'essentiel des travaux menés lors de la journée de travail DEFENSE/MEDEF. Sont ici identifiées un certain nombre d'actions permettant de :

31 - Approfondir l'analyse stratégique du recours à l'externalisation pour le soutien aux opérations dans le cadre des engagements militaires futurs

- prolonger et poursuivre le partenariat initié à l'occasion de cette première rencontre en continuant d'associer le monde de l'entreprise à toutes les démarches d'étude et de mise en œuvre des processus d'externalisation dans le cadre des engagements militaires futurs,
- définir en interne aux armées le besoin en externalisation et identifier le "noyau dur" ou "noyau clé" qui constitue la partie non-externalisable pour le soutien des actions menées par les armées,
- réaliser une expérimentation limitée mais suffisamment démonstrative sur un théâtre d'opération stabilisé après une étape de définition et une mise en concurrence. Pour les fonctions techniques, réaliser des expériences préalables en métropole afin de permettre aux acteurs de maîtriser le domaine.

32 - Améliorer la conduite du processus de l'externalisation déjà entamé

- se doter d'un interface unique de gestion et de traitement de l'externalisation à partir d'un corps d'experts formés, à même d'exploiter le "corpus juridique" existant et de proposer ses aménagements réglementaires éventuels,
- faire participer les entreprises potentiellement prestataires largement en amont des engagements, c'est-à-dire dès la phase de planification des opérations,
- assurer une contractualisation optimale et adaptée qui offre les meilleures garanties tant au commandant opérationnel qu'à l'entreprise prestataire grâce au travail minutieux réalisé au cours de cette phase amont et en bénéficiant des expériences déjà réalisées,
- simplifier la mise en route du processus d'externalisation en unifiant décideurs opérationnels et personnes responsables des marchés (respect du principe "décideur – payeur")

33 - Eviter les erreurs et les pièges préjudiciables à l'efficacité voire à l'exécution des missions fixées aux forces et pour éviter de mettre les entreprises en difficulté

- dédramatiser la relation militaires-civils en bornant les champs d'action par un travail pédagogique d'information et de communication sur la psychologie des acteurs et leur identité culturelle respective,
- avoir recours à la réserve, en modifiant si nécessaire les dispositions relatives à son emploi dans le cadre de l'externalisation, afin de garantir la continuité du service ou à défaut de limiter les cas de situation de rupture,
- définir avec précision les responsabilités des acteurs (*leurs droits et devoirs*) dans la mise en œuvre des actions d'externalisation, afin d'éviter toute confusion dans les attributions respectives (qui commande, qui paie, qui exécute, qui contrôle ?).

Annexe 1
Participants civils

ENTREPRISES	NOM	FONCTION	SITUATION	GROUPE	METIERS	ADR1	ADR2	CP	VILLE
ALCATEL	Monsieur Raoul de Penfentenyo	Représentant le Directeur Développement Services	Présent	G III	Telecom	32 avenue Kléber		92707	Colombes cedex
EDS ANSWARE	Monsieur Philippe CLEMENT	Directeur Commercial	Présent	G I	SSI	1 rue Ampère	BP 74	91303	Massy cedex
EDS	Monsieur Gilles MOUTET	Directeur Exécutif	Présent	G III	SSI	4 avenue Pablo Picasso		92024	Nanterre cedex
VIVENDI Environnement	Monsieur Patrick LEVAILLANT	Directeur Développement	Présent	G III	Multiservices	52 rue d' Anjou		75784	Paris cedex 08
VIVENDI Environnement	Monsieur Christian Piroth	Chargé de mission	Présent	G III	Multiservices	52 rue d' Anjou		75784	Paris cedex 08
ELYO	Monsieur Daniel DUPONNOIS	Directeur Grands Comptes	Présent	G III	Multiservices	235 avenue Georges Clemenceau	BP 4601	92746	Nanterre cedex
EUROGEM	Monsieur Denis BONIN	Secrétaire Général	Absent	G III	Multiservices				
FACEO	Madame Françoise LEVY	Directrice Commercial	Présent	G III	Multiservices	15 avenue de la Paix	BP 707	92542	Montrouge cedex
FRANCE TELECOM ENTREPRISES	Monsieur BEAUCHEMIN		Présent	G I		30 Terrasse Bellini		92800	Puteaux
GROUPE GT	Monsieur Eric SARRAT	Président Directeur Général	Présent	G IV	Logistique	66 quai Français	BP 5	33530	Bassens
GUTENBERG ON LINE	Monsieur J. CLAUDE	Directeur Général	Absent	G I	Administration				
I.B.M. GLOBAL SERVICES	Monsieur Jean-Paul DAVIN	Directeur Développement	Présent			Tour Descartes La Défense 5	2, avenue Gambetta	92066	Paris la Défense Cedex
LOVEFRANCE	Monsieur Georges DROUIN	Président Directeur Général & CLS	Présent			Les Pavillons, Route de Vannes		44806	Saint-Herblain cedex 08
LOVEFRANCE	Monsieur Ghislain GOMART	Directeur Général des Ressources	Présent	G IV	Logistique	Les Pavillons, Route de Vannes		44806	Saint-Herblain cedex 08
MERLANE	Monsieur St. ADNET	Directeur Développement	Présent	G I	RH				
Observatoire de l'externalisation	Monsieur Patrick MILIOTIS	Président	Présent	G I	Medef/ IES	175 avenue Achille Peretti		92200	Neuilly
PRICEWATERHOUSECOOPERS	Monsieur Paul LIGNIERES	Directeur département Partenariats Publics Privés/Droit Public Economique	Présent	G I	Finances	32 rue Guersant		75017	PARIS
PRICEWATERHOUSECOOPERS	Monsieur Armand ANGELI	Directeur Opérations Stratégiques "Défense France"	Présent	G I	Finances	2 esplanade Grand Siècle		78037	Versailles cedex
SCHLUMBERGER SEMA	Monsieur Thierry DURIVAUX	Directeur Développement Europe	Présent	G III	Electronique	16 Rue Barbès		92120	MONTRouGE
SECURITAS	Monsieur Yann GAUTIER	Directeur Commercial & Marketing	Présent	G III		2 bis, rue Louis Armand		75015	PARIS
	Monsieur Richard-Alain BOST	Directeur de la Sureté	Présent	G III		2 bis, rue Louis Armand		75015	PARIS
SIEMENS	Monsieur Gérald BIETTE	Directeur du Développement	Présent	G III	Informatique	Le Capitole 55 avenue des Champs Pierreux		92012	NANTERRE
SIN & STES	Monsieur Eric LAUNE	Directeur Commercial & Marketing	Présent	G III	Propreté	75 Avenue des Champs Elysées		75008	PARIS
SODEXHO	Monsieur Jean-Claude PELLETIER	Directeur de Projet	Présent	G I	Multiservices	3 avenue Newton	BP 100	78883	Saint Quentin en Yvelines cedex
	Monsieur Thierry ARNAUD	V.P Développement Armées	Présent	G III	Multiservices	3 avenue Newton	BP 100	78883	Saint Quentin en Yvelines cedex

Annexe 1
Participants civils

ENTREPRISES	NOM	FONCTION	SITUATION	GRUPE	METIERS	ADR1	ADR2	CP	VILLE
EADS Services	Monsieur Jacques VANNIER	CEO EADS Services	Présent	Ouverture		63 ter avenue Edouard Vaillant		92517	Boulogne-Billancourt
	Monsieur Julien PORCHER	Directeur Opérations & Services	Présent	G I		63 ter avenue Edouard Vaillant		92517	Boulogne-Billancourt
	Monsieur LETEXIER		Présent	G IV		63 ter avenue Edouard Vaillant		92517	Boulogne-Billancourt
	Monsieur Michel MAJOREL	Directeur Commercial	Présent	Synthèse		63 ter avenue Edouard Vaillant		92517	Boulogne-Billancourt
EADS Test & Services	Monsieur Olivier FOCH	Responsable Département Ingénierie & Services	Présent	G II		Zone aéronautique Louis Breguet	BP 06	78141	Veélizy Cedex
TURBOMECA/CGTM	LCL Philippe THENAISIE	Ingénieur navigant d'essai	Présent	G II		Aérodrome Pau Pyrénées Rue St Exupéry		64230	Lescar
THALES	Monsieur Hervé BERTHELOT	Directeur Concessions Outsourcing	Présent	G I	Electronique	173, bld Haussmann		75008	PARIS
THALES	Monsieur Patrick PICARD	Directeur Commercial	Présent	G II	Electronique	173, bld Haussmann		75008	PARIS
EUROCOPTER	Monsieur Jacques BERTHAUD	Chef Programme Soutien Logistique Intégré	Présent	G II		Aéroport International Marseille-Provence		13725	Marignane cedex
DAHER LHOTTELLIER	Monsieur François LEPINOY	Président Directeur Général	Présent	G II	Logistique	23, route de Tours St-Julien de Chédon	BP 17	41401	Montrichard
LEMOINE PERIGNON	Monsieur Roger FILET	Directeur Général	Présent	G IV	Logistique	23, route de Tours St-Julien de Chédon	BP 17	41401	Montrichard
DESCHAMPS	Monsieur Georges-Paul DESCHAMPS	Président	Présent	G III	Tissus Techn	Usine de Bourisson	BP 20	16400	La Couronne
GIE Défense NBC	Monsieur Claude MEYER	Conseiller	Absent	G III					
GEODIS	Monsieur Marcel COLLET	Conseiller Défense	Présent	G IV	Logistique	183 avenue de Clichy		75017	PARIS
LB DISTRIBUTION	Monsieur Yannick THOMAS	Directeur Commercial	Présent	G III		14 rue de la mairie		28700	Le Gué de Longroi
SDV Projets Industriels	Monsieur Erik BARROIS		Absent	G IV	Logistique				
PANHARD	Monsieur Renaud D'ASTORG	Conseiller Défense	Présent	G II		18 avenue d'Ivry		75013	PARIS
GTM Multiservices	Monsieur Dominique RIOLLAND	Directeur Développement & Exploitation	Présent	G III	Multiservices	61 avenue Jules Quentin		92003	Nanterre
GICAT	Monsieur Patrick NICOLAS	Délégué Général Adjoint	Présent	G I					
GIFAS	Monsieur Michel CAPDECOMME	Directeur des Affaires Techniques & Sectorielles	Présent	G II					
SUEZ	Monsieur André BOURACHAUD	Conseiller	Présent	G III	Multiservices				
STERIA	Monsieur Daniel PERRIN	Conseiller Défense	Présent	G III	SSI				
VINCI CONSTRUCTION	Monsieur Raoul DESSAIGNE	Directeur	Présent	G I					

Annexe 1
Participants militaires

Nom	Grade	Service	Tél	Fax	Groupe de travail	Réponse	Observations
CHIRAUX	COL	MEDEF	01.40.69.45.30	01.47.23.47.32	0	oui	Autres organisateurs du MEDEF
GEORGELIN	GAL	Sous-chef PLANS			0	oui	
FOUDRIAT	COL	EMA/OCO	01.42.19.42.83	01.42.19.44.39	0	oui	
BEAUCHESNE	CF	EMA/PPE	01.42.19.42.70	01.42.19.43.54	0	oui	
PASCALE	Stagiaire	IRA	06.77.07.52.09	01.42.19.44.39	0	oui	
DE WAILLY	CG2	EMM			1	oui	Expert
KAUFFMANN	CGA	CRM			1	oui	
COSTA	CRE/COL	EMAA			1	oui	Expert
L'HENAF	CV	DAF	01.42.19.70.55	01.42.19.42.15	1	oui	
LEVAUX	CRE/CDT	DFP/FM	01.42.19.51.10	01.42.19.30.31	1	oui	
LE BOURG	COL	EMA/OL4	01.42.19.42.92	01.42.19.43.54	1	oui	
CESBRON LAVAU	CV	EMA / PPE	01.42.19.42.76		1	oui	
GAUJAC	Cre / col	EMAT/DCCAT			1	oui	
PALOMEROS	GBA	EMA/OCO	01.42.19.43.92		2	oui	Expert
BLONDE	CA	CED			2	oui	Expert
BEAU D'ARBOUSSIER	IC1	DCSEA			2	oui	
CUQUEL	LCL	DCSEA			2	oui	
DELAFORGE	LCL	EMAA / SIMMAD			2	oui	
POUCET	COL	EMAT / BLOG			2	oui	
YEO	MAJ	CID	01.44.42.56.40		2	oui	Stagiaire CID (absent)
SORNAT	CGA	CGA			3	oui	Expert
BERNARD	COL	EMAT / CAJ			3	oui	
DUNAUD	ICA	DGA / ASF	01.45.52.55.32	01.45.52.48.17	3	oui	
DE FORTANIER	CDT	EMAT / CSOAT			3	oui	
MIRAMON	COL	DGGN/SPM	01.49.85.85.50	01.47.46.11.41	3	oui	
GOHEL	COL	ECONOMAT	01.49.42.43.20	01.48.43.67.11	3	oui	
HUGUET	COL	EMA/OL5	01.42.19.42.59		3	oui	
BOYER SORIANO	CDT	EMAT/Cellule Pilotage	01.42.19.76.10	01.42.19.55.36	3	oui	
PINCZON DU SEL	CDT	CID	01.44.42.56.40		3	oui	Stagiaire CID

Annexe 1
Participants militaires

Nom	Grade	Service	Tél	Fax	Groupe de travail	Réponse	Observations
BANSARD	GAL	EMA			4	oui	Expert
DEMANGE	COL	COIA/Transport	01.42.19.43.00		4	oui	
GODART	MC	DCSSA / OL /OERI	01.41.93.25.49	01.47.05.96.37	4	oui	absent
FRATCZAK	LCL	EMAA/BEPG	01.45.52.32.44	01.45.52.32.42	4	oui	
CHAUFFREIN	CF	EMM	01.42.92.12.85	01.42.92.12.69	4	oui	
PERGET	CGA	CGA			4	oui	
RAYMOND	LCL	CID	01.44.42.56.40		4	oui	Stagiaire CID

Légende :	<p>Groupe 1 : Soutien administratif, juridique, financier -Cadre réglementaire et aspect stratégique</p> <p>Groupe 2 : Maintenance, soutien pétrolier</p> <p>Groupe 3 : Soutien de l'homme, stationnement</p> <p>Groupe 4 : Acheminement, soutien sanitaire</p>
------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Annexe 2
Dossier d'accueil



Mouvement
des Entreprises de France
MEDEF

COMITÉ DE LIASON « DÉFENSE »
COMITÉ DE LIASON DES SERVICES

Monsieur

Paris, le 29 mars 2002

Monsieur,

Dans le cadre des réflexions menées au sein de l'Etat-Major des Armées, un groupe de travail a été chargé d'approfondir les conséquences du recours à l'externalisation pour les engagements futurs des forces armées.

Sollicité par ce collège, le Comité de Liaison « Défense-MEDEF » et le Comité de Liaison des Services du MEDEF organisent un colloque de réflexion défense-entreprise, le 11 avril 2002 au siège du MEDEF.

Cette journée portera sur l'étude d'un cas concret, le soutien d'une force en Afghanistan.

La participation de votre entreprise est vivement souhaitée à cette journée de travail. Un dossier d'étude sera transmis à la personne que vous aurez bien voulu désigner.

Nous vous prions de croire, Monsieur, à l'assurance de notre haute considération.

Alain VIDART
Président
Comité de Liaison « Défense-MEDEF »

Christophe SAUMON
Secrétaire Général
Comité de Liaison des Services du MEDEF

**L'EXTERNALISATION DU SOUTIEN
DANS LE CADRE D'UNE OPERATION**

MEDEF / DEFENSE

Journée de travail du 11-04-02

Sommaire du dossier

- 1- Mandat du groupe de réflexion de l'ETAT-MAJOR DES ARMEES
- 2- Déroulement de la journée du 11 avril 2002 en groupes d'étude
- 3- Fonctions logistiques associées aux différents groupes d'étude
- 4- Etude d'un cas concret d'une opération avec les directives de soutien
- 5- Questions posées aux participants

Mandat du groupe de réflexion de l'état-major des armées

Le mandat suivant a été approuvé par l'ensemble des états-majors et directions représentés au sein du groupe de réflexion.

« Un groupe de réflexion sur les conséquences du recours à l'externalisation du soutien aux opérations dans le cadre des engagements militaires futurs des forces armées a été créé par la note 150 DEF/EMA/PLANS/OCO du 16 juillet 2001. Il mènera une étude sur ce sujet en s'appuyant :

- sur les travaux en cours et déjà réalisés concernant les engagements futurs,
- sur les études et projets menés par les différentes armées, directions et services en particulier par les armées anglo-saxonnes concernant l'externalisation de fonctions de soutien,
- sur les expériences acquises lors des opérations extérieures.

Les définitions et périmètres relatifs à l'externalisation sont ceux définis dans le guide pratique de l'externalisation joint à la directive ministérielle n°30892 du 03 août 2000. Cette étude comportera trois phases.

ETAT DES LIEUX (SEPTEMBRE – DECEMBRE 2001)

Périmètre des fonctions concernées par l'externalisation en prenant en compte les différentes phases d'un engagement (avant le déploiement, pendant l'opération et post-opération).

Recensement des projets en cours d'étude ou de réalisation (en France et à l'étranger).

Un rapport intermédiaire sera rédigé en décembre 2001.

ANALYSE DE LA PROBLEMATIQUE (JANVIER – AVRIL 2002)

(Intérêts et limites de l'externalisation dans le cadre des engagements futurs)

- Définition des critères dimensionnants (financiers, structurels, matériels, juridiques, humains)¹.

Annexe 2

Dossier d'accueil

- Analyse des projets décrits dans l'état des lieux (avantages, inconvénients, bilan)¹.
- Limites (autonomie, légitimité, réversibilité, efficacité, contraintes juridiques).¹

Un cas concret dans les Balkans (ADCONFRANCE et Brown and Roots Services) sera étudié sur dossier puis « in situ » par une mission d'experts qui effectuera un audit (janvier - février). Un rapport particulier sur ce cas concret sera établi à la fin de cette phase.

En outre, pendant cette phase, un comité d'études et de recherche du CID assurera un complément de réflexion sur le thème de ce mandat.

RECOMMANDATIONS AU VU DES CONSEQUENCES PREVISIBLES DU RECOURS A L'EXTERNALISATION (MAI – JUILLET 2002)

Pour la préparation de l'outil de défense (structures organisationnelles et financières, équipements, entraînement, formation, culture)¹.

Pour les relations avec le monde civil (entreprises, emplois de réserve, reconversion des militaires, lien armées – nation)¹.

Un rapport de synthèse, diffusant les recommandations et faisant des propositions éventuelles pour la poursuite de l'étude, sera émis à l'été.

COMPOSITION DU GROUPE DE REFLEXION

Les états-majors, directions et organismes précisés ci-après sont membres permanents de ce groupe de réflexion (CGA, DGA/SASF, DAS, DAF, DFP, DGGN, EMAT, EMAA, EMM, EMA (OCO, PPE, OL, COIA, EMP), DCSSA, DCSEA). L'EMA assure la direction du groupe (OCO/PREP) et son secrétariat général (PPE). »

¹ Liste non exhaustive

Annexe 2

Dossier d'accueil

Déroulement de la journée du 11 avril 2002 en groupes d'étude

09H00	10H00	12H30	13H00	14H00	16H30	
Accueil réalisé par le MEDEF	Groupe 1 SOUTIEN ADMINISTRATIF / JURIDIQUE / FINANCIER CGA - DAF - DFP - DAJ - EMAT (DIRCOM)	Restitution des éléments de réflexion du groupe 1	REPAS	Groupe 1 SOUTIEN ADMINISTRATIF / JURIDIQUE / FINANCIER CGA - DAF - DFP - DAJ - EMAT (DIRCOM)	Compte rendu des travaux des groupes Présentation des conclusions	
<u>Présentation du mandat</u> du groupe de réflexion DEFENSE				Groupe 2 MAINTENANCE / SOUTIEN PETROLIER DGA - EMAT - EMAA - EMM - DCSEA		
Présentation du cas concret	Groupe 3 SOUTIEN DE L'HOMME / STATIONNEMENT EMAT - EMAA - EMA/OL - ECONOMAT - DGGN			Groupe 3 SOUTIEN DE L'HOMME / STATIONNEMENT EMAT - EMAA - EMA/OL - ECONOMAT - DGGN		Clôture par le MEDEF
Présentation du déroulement de la journée	Groupe 4 ACHEMINEMENT / SOUTIEN SANITAIRE EMM - EMAA - COIA - DCSSA			Groupe 4 ACHEMINEMENT / SOUTIEN SANITAIRE EMM - EMAA - COIA - DCSSA		

FONCTIONS "LOGISTIQUES" EN OPERATION (1)

Domaine général	Sous-domaine	Phase		
		Déploiements et engagement initial	Stabilisation	Redéploiement et désengagement
Soutien administratif	Administration générale de la Force, dont la surveillance administrative interne Interprétariat Administration des individus (chancellerie)			
Soutien financier	Satisfaction des besoins de la Force dans les domaines de la solde, du fonctionnement et de l'investissement Affectation correcte des dépenses en fonction des règles applicables à l'opération			
Soutien juridique	Etablissement du cadre du soutien de la Force, arrangements de soutien entre nations et par la nation hôte (HNS) Compétence juridique locale Passation des marchés, contrats et conventions Habilitation du personnel civil Traitement des affaires de contentieux			
Soutien sanitaire	Prévention, dont la fonction hygiène et sécurité du travail Suivi médico-administratif, dont épidémiologie Soins médicaux courants Relevage, ramassage, triage et traitement des blessés Evacuation des blessés, sur le théâtre et vers la métropole Soutien psychologique Ravitaillement sanitaire Soutien médical NBC Maintenance du matériel sanitaire Soutien vétérinaire (hygiène alimentaire et surveillance animale)			
Soutien de l'homme	Alimentations (appro denrées et équipements) Gestion des stocks d'habillement et de protection Soutien postal Buanderie Matériels de bureau et de bureautique Matériels de couchage, d'hébergement de campagne et d'hygiène collective Condition du personnel en opérations (loisirs, communication, information, articles et services d'usage individuel, téléphonie) Cultes			

FONCTIONS "LOGISTIQUES" EN OPERATION (2)

Domaine général	Sous-domaine	Phase		
		Déploiements et engagement initial	Stabilisation	Redéploiement et désengagement
Maintenance	Maintien en condition des matériels et des systèmes d'armes ainsi que la réparation des dommages dus au combat (RDC) Gestion et distribution des stocks de ressources et notamment les munitions Récupération et évacuation des matériels amis selon les priorités fixées par le commandement ainsi que ceux pris à l'adversaire et justifiant d'un intérêt particulier Elimination de certains matériels			
Soutien pétrolier	Recherche de la ressource en carburant Transport et stockage du carburant Distribution du carburant et des produits connexes Contrôle de la qualité des produits distribués Maintenance des matériels pétroliers			
Acheminement	Assurer les transports sur le théâtre par voie de surface (routière, ferrée, fluviale, lacustre) aérienne ou maritime (transport) Organisation et fonctionnement des plates-formes permettant la continuité des flux de mise en place, de soutien et de désengagement (transit)			
Soutien au stationnement (maintien, restructuration ou création)	Infrastructure d'hébergement et d'installations de vie Production d'eau (filtrage, désalinisation, épuration, potabilisation) Infrastructures liées au matériel (dépôts, ateliers, hangars) Production et fourniture d'énergie Protection - gardiennage (troupes + matériels) Mise en place de réseaux Télécommunications Protection de l'environnement - dépollution Infrastructures nécessaires à la mobilité routière, ferroviaire, portuaire, aéroportuaire Sécurité incendie Infrastructure d'entraînement Contrôle aérien			
Divers	Actions humanitaires Soutien des ACM			

Séance de travail

MEDEF – Etat-major des Armées

L'externalisation du soutien

dans le cadre d'une opération

- 11 avril 2002 -

Sommaire de l'étude de cas

- 1 - Cadre général des opérations
- 2 – Description particulière de PAMIR et HERACLES Air/Kirgh
- 3 – Description du soutien des opérations PAMIR et HERACLES MANAS

Annexe A1 : Projection des forces françaises lors des opérations PAMIR (Kaboul) et HERACLES Air/Kirgh (Manas)

Annexe A2 : Dispositifs Français déployés (partiel)

Annexe A3 : PAMIR Organisation du commandement

Annexe A4 : Volumes de Flux logistique traités

Annexe A5 : Moyens matériels déployés

Annexe 2

Dossier d'accueil

Etude de cas pratique

Cas de l'engagement français dans le cadre de l'opération Enduring Freedom

Le but de ce dossier est de proposer un support d'étude aux participants de la séance de travail du 11 avril 2002 consacrée au thème de l'externalisation du soutien dans le cadre d'une opération.

Il a été choisi de porter notre regard sur une opération réelle récente afin de rester dans un cadre réaliste et pragmatique. Il s'agit en l'occurrence des opérations menées par les français en Asie centrale faisant suite aux événements de septembre 2001. On peut souligner d'emblée les contraintes spécifiques de cette opération, notamment l'éloignement du théâtre : Kaboul est environ à 6 000 kms de Paris. La plupart des données divulguées dans ce dossier sont donc réelles, certaines ayant dû être adaptées afin de faciliter l'étude par les participants au forum .

Dans une première partie, un rappel chronologique du 11 septembre 2001 au mois de janvier 2002 permet de définir le cadre général des opérations.

La deuxième partie présente succinctement les deux dispositifs à soutenir ainsi que leurs caractéristiques et missions majeures.

La troisième partie présente concrètement le soutien logistique tel qu'il a été exprimé par l'état-major français dans le cadre des deux déploiements étudiés.

1 - Cadre général des opérations :

1.1 – Chronologie:

Le 11 septembre 2001, deux avions provoquent l'écroulement des Twin towers et un avion s'écrase sur le Pentagone.

A partir du 12 septembre 2001, la France met en place le plan Vigipirate renforcé, ainsi qu'un système de surveillance aérienne sur les points sensibles du territoire national

En à peine plus de trois semaines, les Etats-Unis sont prêts à réagir. Le 7 octobre 2001, ils organisent leur riposte et commencent une opération de bombardement sur l'Afghanistan. Celle-ci portera le nom de " Enduring Freedom ".

Le 10 octobre 2001, la France envoie une mission à Tampa (Floride), auprès du général Franks, commandant de l'opération " Enduring Freedom ".

Le 14 novembre 2001, le conseil de sécurité de l'ONU vote la résolution 1378. Cette dernière définit un cadre de référence à une solution politique en Afghanistan et constitue aussi un appel aux Etats membres pour qu'ils apportent une aide humanitaire d'urgence.

Extrait de la résolution 1378

« L'ONU [...] demande aux Etats membres d'apporter :

- un appui à cette administration, à ce gouvernement, notamment en organisant des projets à impact rapide,*
- une aide humanitaire d'urgence pour soulager les souffrances de la population afghane, aussi bien celle qui se trouve dans le pays que celle qui est réfugiée, notamment dans le domaine du déminage, et*
- une assistance à long terme pour la reconstruction et le relèvement de l'Afghanistan sur le plan économique et social. »*

Déclenchement de l'Opération HERACLES

Au lendemain des attentats du 11 septembre 2001, suite à une demande américaine, légitimée par l'article V de la chartre de l'Alliance Nord- Atlantique, la France a décidé de participer activement à la lutte contre le terrorisme. L'opération HERACLES désigne le dispositif français de participation à celle-ci.

Une équipe de liaison a été envoyée à Tampa (Floride, Etats-Unis), afin de travailler en concertation avec les Américains sur les actions à mener contre le réseau AL QAÏDA. Ces concertations ont abouti au déploiement de deux compagnies du 21ème RIMA, à MAZAR-I-SHARIF le 16 novembre 2001, avec pour mission de sécuriser l'aéroport pour permettre la remise en état de la piste puis l'atterrissage de gros porteurs transportant de l'aide humanitaire. Cette mission s'inscrit dans le cadre de la résolution 1378 (lien sur le site des Nations Unies) du Conseil de sécurité de l'ONU qui précisait les conditions de l'aide à apporter aux régions ayant échappé au pouvoir taliban.

Le 16 novembre 2001, les premiers éléments français décollent de la base militaire d'Istres pour MAZAR-I-SHARIF (Afghanistan), via DOUCHAMBE. Il s'agit d'un premier échelon de réaction immédiate d'un effectif d'une soixantaine d'hommes issus principalement du 21ème Régiment d'infanterie de marine de Fréjus, avec des éléments de commandement et de transmissions.

La mission de ce premier élément sera de créer les conditions favorables au travail des organisations internationales et des organisations non gouvernementales.

Concrètement, les unités déployées à MAZAR-I-SHARIF évolueront en coordination avec des forces américaines et jordaniennes et seront chargées de la sécurisation du point d'entrée du fret humanitaire que constitue l'aéroport. L'accès d'avions gros porteurs reste dépendant de la remise en état de la piste.

C'est finalement le 2 décembre 2001 que le détachement français se déploie effectivement sur MAZAR-I-SHARIF dans le cadre de l'opération internationale Friendship's gate. La participation française prend le nom d' « HERACLES Porte Nord ».

Le 5 décembre 2001, est signé l'accord de Bonn.

Cet accord aboutit à la mise en place d'une autorité intérimaire en Afghanistan. Il prévoit aussi le déploiement rapide d'une force internationale mandatée par l'ONU, la Force Internationale d'Assistance à la Sécurité (FIAS ou ISAF).

Extrait de l'accord de Bonn

« les participants aux pourparlers des Nations Unies sur l'Afghanistan [...] demandent aux Nations Unies d'autoriser le déploiement rapide d'une force mandatée par les Nations Unies. Cette force contribuera au maintien de la sécurité de KABOUL et des environs et pourra progressivement s'étendre à d'autres centres urbains et d'autres secteurs. »

Le 19 décembre 2001, la France engage sa première mission aérienne au dessus de l'Afghanistan

Le 20 décembre 2001, le Conseil de Sécurité des Nations Unies vote la résolution 1386.

Cette résolution 1386, adoptée le 20 décembre 2001, a ainsi fixé le mandat de la Force Internationale d'Assistance à la Sécurité (FIAS). Sa mission, d'une durée de six mois a pour objectif de sécuriser Kaboul et ses environs.

Extrait de la résolution 1386

« Agissant à ces fins en vertu du Chapitre VII de la Charte des Nations Unies, [L'ONU] autorise comme prévu à l'annexe 1 de l'Accord de Bonn, la constitution pour 6 mois d'une force internationale d'assistance à la sécurité pour aider l'autorité intérimaire afghane à maintenir la sécurité à KABOUL et dans ses environs de telle sorte que l'autorité intérimaire et les personnels des Nations Unies puissent travailler dans un environnement sûr. »

Le 22 décembre 2001, le nouveau gouvernement intérimaire se met en place.

Le 2 janvier 2002, le premier détachement de soldats français pour la mission de la Force d'assistance à la sécurité (FIAS) arrive à Kaboul.

La Force Internationale d'Assistance à la Sécurité, sous la direction des Britanniques, compte 17 pays. Forte de 4500 hommes, dont environ 550 soldats français, la FIAS est déployée sur Kaboul et ses environs. Le contingent français comprend des éléments issus de différentes unités dont le 21ème RIMA, le 1er régiment de Spahis, le 17ème RGP, le 41ème RT, les 2ème et 3ème régiments du matériel, le 503ème régiment du train ainsi que du personnel de l'hôpital BEGIN de Paris.

Le 4 décembre 2001, un accord est signé entre les nations participant à la FIAS et le gouvernement afghan.

Le 15 janvier 2002, la réduction des poches occupées par les talibans se poursuit ainsi que la fouille des infrastructures d'AL QAÏDA situées au sud-ouest de KABOUL, près de la frontière pakistanaise. A cette date, environ un quart des 4500 hommes prévus dans l'effectif de la FIAS est arrivé à KABOUL.

A MAZAR-I-SHARIF, près de 2100 mètres de piste sont maintenant disponibles. Depuis le mois de décembre, l'aéroport a pu accueillir du fret humanitaire transporté par une trentaine d'avions moyens porteurs. Le 8 janvier ont été inaugurées les installations de l'antenne médicale jordannienne.

1.2 – Récapitulatif des opérations liées à la lutte contre le terrorisme :

- HERACLES regroupe toutes les opérations menées par les éléments français pour lutter contre le terrorisme et ses conséquences au plan international. Il a été décliné en :
 - HERACLES AIR / EAU : éléments français engagés dans des opérations aériennes exécutées à partir du territoire des Emirats Arabes Unis dans le cadre de l'opération Enduring Freedom. Il concerne 148 personnes stationnées sur la base d'AL DHAFRA aux Emirats Arabes Unis.
 - HERACLES PORTE NORD : éléments français engagés dans des missions de sécurisation de la piste d'aviation de MAZAR-I-CHARIF dans le cadre de l'opération Friendship Gate. Il concerne 240 personnes stationnées à MAZAR-I-CHARIF en Afghanistan.
 - HERACLES AIR/NORD : éléments français engagés dans des missions d'aérotransport à destination de MAZAR-I-CHARIF dans le cadre de l'opération Friendship Gate. Il concerne 100 personnes stationnées à DUSHAMBE au Tadjikistan.
 - HERACLES AIR/KIRGH : éléments français stationnés à Manas (Kirghizistan). Cette opération qui sera détaillée plus loin concerne environ 400 personnes.
- PAMIR désigne la partie française de la Force Internationale d'Assistance à la Sécurité. Cette opération qui sera détaillée plus loin concerne environ 520 personnes stationnées à Kaboul (Afghanistan).

Seule deux de ces opérations ont été retenues pour l'étude de l'externalisation du soutien. Ces deux opérations sont l'opération PAMIR (Kaboul) et HERACLES Air/Kirgh (Manas). Le paragraphe 2 propose des généralités sur chacune de ces opérations. Le paragraphe 3 donne le détail des besoins logistiques exprimés à l'occasion de ces opérations.

2 – Description particulière de PAMIR et HERACLES Air/Kirgh:

2.1 – L'opération PAMIR :

Généralités.

La participation française, qui prend le nom d'opération « PAMIR », s'inscrit dans le cadre de l'aide apportée par la force internationale d'assistance à la sécurité (FIAS), autorisée par la résolution 1386 de l'ONU, à l'autorité intérimaire afghane pour le maintien de la sécurité à Kaboul et dans ses environs.

Mission.

Le contingent français a pour mission, en s'appuyant sur la base de théâtre de Douchambe au Tadjikistan pour sa projection et l'entretien de son flux logistique par voie aérienne militaire, de préparer et de participer à la sécurisation de son engagement, d'assurer la projection de la plate-forme aéroportuaire de Kaboul, de contribuer à la dépollution des lieux de stationnement de la force, d'assurer la projection rapprochée du représentant spécial du secrétaire général des Nations Unies (RSSG) et de participer à la sécurité de l'axe Kaboul-Bagram.

Zone d'opérations.

La zone d'opérations est constituée des territoires de l'Afghanistan, des pays limitrophes ou voisins (Turquie, Iran, Arménie, Géorgie, Russie, Azerbaïdjan, Turkménistan, Kazakhstan, Ouzbékistan, Tadjikistan, Kirghizistan, Pakistan) et des états-majors coalisés participant à l'opération.

Dispositif à soutenir (Voir annexe A5)

L'effectif initial du contingent français est constitué d'un bataillon autonome (composé d'une compagnie d'infanterie, d'un escadron de reconnaissance et d'investigation et d'un élément de génie de l'armée de Terre) et d'un détachement des forces spéciales (composé de trois patrouilles et d'un élément de liaison et de contact). L'ensemble de la participation française représente un volume de l'ordre de 540 personnes. L'effectif initial des personnels se décompose en :

Armée de Terre	500
Marine	5
Armée de l'Air	5
Service des essences	5
Service de santé	15
Gendarmerie	10
<hr/>	
Total	540

Le contingent français est placé sous l'ordre du commandant de la FIAS et stationné à Kaboul.

La durée de la mission est fixée à 3 mois à compter de la signature de l'accord militaire technique, appelé MTA.

2.2 – L'opération HERACLES AIR/KHIRG :

Généralités.

L'opération HERACLES Air/Khirm s'inscrit dans le cadre de l'opération HERACLES qui regroupe toutes les opérations menées par les éléments français pour lutter contre le terrorisme au plan international.

La participation française, qui prend le nom d'opération « HERACLES Air/Khirm », engagée dans des missions aériennes exécutées à partir du territoire du Kirghizistan dans l'opération coalisée « Enduring Freedom ». Cette opération a été autorisée par les résolutions 1386 et 1378 de l'ONU, de l'article 51 de la Charte des Nations unies et l'article 5 du traité de l'Alliance Atlantique.

Mission.

Le détachement français a pour mission de participer aux opérations aériennes dans le cadre de l'opération Enduring Freedom, y compris celles effectuées en appui de la Force internationale d'assistance et de sécurité à Kaboul.

Zone d'opérations.

La zone d'opération est constituée des territoires de l'Afghanistan et du Kirghizistan, des pays limitrophes ou voisins (Kazakhstan, Ouzbékistan, Tadjikistan) et des états-majors coalisés participant à l'opération.

Dispositif à soutenir (voir annexe A5)

Durant les phases de préparation de l'installation puis de montée en puissance, l'effectif global pourra compter jusqu'à 500 personnels. En phase de stabilisation, le contingent français est constitué essentiellement d'un détachement de six MIRAGE 2000 D et de deux C135 FR. Il est soutenu par un détachement de soutien Air et par un détachement de transit interarmées aérien. L'ensemble représente un volume de 407 personnes, qui se décomposera en :

Armée de l'Air	400
Armée de Terre	1
SEA	5
Poste	1
<hr/>	
Total	407

Le détachement français est placé sous l'ordre du Joint Force Air Component Commander (JFACC) et stationné à Manas, Kirghizistan.

La durée de la mission est fixée initialement à 3 mois, éventuellement renouvelables, sur décision des autorités françaises.

3 – Description du soutien des opérations PAMIR et HERACLES MANAS

3.1 – Conception générale du soutien.

3.1.1 Opération PAMIR

Le principe retenu pour le soutien logistique des unités participant à la FIAS est celui de l'autosuffisance de chaque élément national.

L'organisation du soutien de l'opération PAMIR s'appuie sur le dispositif de soutien multinational présent sur le théâtre et sur le soutien national dans des conditions décrites dans les pages qui suivent.

L'armée de Terre est désignée armée pilote du soutien des éléments français en Afghanistan.

Le REPFRANCE-ADCONFRANCE¹ est chargé du soutien administratif et logistique des éléments français pour lesquels il détient le contrôle administratif. Il dispose d'un adjoint logistique. Il est le point d'entrée unique de l'EMA, des états-majors d'armées et des organismes et services interarmées pour tout ce qui concerne sa responsabilité de contrôleur administratif qui s'applique à la totalité des fonctions du soutien :

- . la gestion des personnels et des relèves;
- . le soutien de l'homme, l'administration et les finances;
- . le soutien médical;
- . le soutien pétrolier;
- . le soutien des matériels;
- . les approvisionnements et munitions;
- . les transits et transports;
- . l'infrastructure de stationnement des forces;
- . la prévention des risques;
- . la condition du personnel.

3.1.2 Opération HERACLES AIR/KIRGH - MANAS

L'organisation du soutien de l'opération HERACLES AIR/KIRGH- MANAS s'appuie sur les dispositifs de soutien national en métropole et de soutien coalisé présent sur le théâtre.

L'armée de l'air est désignée armée pilote du soutien des éléments français au Kirghizistan.

Le chef de détachement (COMDETAIR²) a les mêmes attributions en matière de soutien administratif et logistique que le REPFRANCE-ADCONFRANCE.

3.2 – Organisation du soutien.

3.2.1. Organisation générale.

Pour chacune des opérations, les dispositifs logistiques s'appuient sur les dispositifs logistiques de l'armée de Terre ou de l'armée de l'air qui mettent en place les délégations nécessaires.

Pour chacune des opérations, les contingents français sont autonomes pour ce qui concerne leur administration, leur gestion financière et leur soutien logistique. Ils font appel au soutien de la nation hôte dans tous les domaines où celle-ci est en mesure de fournir des moyens.

En l'absence de solutions nationales, les contingents français peuvent avoir recours, le cas échéant, aux moyens des nations coalisées présentes sur les aéroports de Bagram, de Kaboul et Manas, selon l'opération.

Le contingent français de l'opération PAMIR fait appel, dans l'ordre de priorité :

- . à ses propres ressources,
- . à la métropole pour les reconstitutions et les besoins nouveaux.
- . aux nations responsables d'un soutien dans les domaines dont elles sont en charge.

¹ Représentant français - contrôleur administratif.

² Commandant du détachement Air

- aux nations coalisées lorsque nécessaire,
- à la nation hôte pour l'achat et la location éventuels des biens ou des ressources disponibles. Dans ce cas, les démarches entreprises par le contingent français en matière de recherche d'approvisionnement ou de biens et de fourniture de service doivent transiter par le «Multinational Joint Logistic Center» qui assure la coordination des contrats locaux.

Le détachement français à Manas fait appel dans l'ordre de priorité :

- à ses propres ressources ;
- à la nation hôte pour l'achat et la location éventuels des biens ou des ressources disponibles ;
- à la métropole pour les reconstitutions et les besoins nouveaux ;
- aux nations alliés co-localisées si nécessaire.

3.2.2. Organisation des flux de personnels et de ressources.

Pour les deux opérations :

Personnel.

La gestion des flux de personnels durant la durée de la mission, est du ressort des armées d'appartenance.

Ressources.

Le REPFRANCE-ADCONFRANCE ou COMDETAIR, selon, est chargé des reconstitutions à partir de la métropole, en privilégiant la voie aérienne militaire et le flux d'entretien régulier entretenu par l'entremise d'un commissionnaire de transport, en liaison avec le BTMAS³.

3.3 – Soutien administratif et financier

3.3.1. Administration de la force.

Selon l'opération, l'administration des éléments déployés est de la compétence de l'armée pilote du soutien.

L'ensemble du personnel du contingent français en Afghanistan est rattaché administrativement au bataillon français PAMIR et soutenu par celui-ci, seule entité disposant de l'autonomie administrative et financière.

Le commissaire de l'air du détachement à Manas est chargé de l'administration générale du contingent français. De manière générale, les personnels français continuent d'être administrés individuellement par leur unité d'affectation en métropole.

3.3.2. Financement de l'opération.

Pour chaque opération, l'armée pilote du soutien, assure le soutien budgétaire et financier de l'opération et met en place auprès du contingent français les moyens budgétaires et financiers nécessaires au fonctionnement de l'opération.

En Afghanistan, certaines dépenses multinationales de la FIAS sont réparties entre les nations participantes au prorata des effectifs engagés. Un groupe de management financier (FMG), comprenant les représentants des nations et auquel participe le REPFRANCE-ADCONFRANCE, détient le pouvoir de décision et de contrôle en matière de dépenses partagées.

3.3.3. Marchés, contrats, conventions.

Pour chacune des opérations, les marchés, contrats et conventions (achats, occupations de locaux, locations, etc.) sont signés par le commissaire du détachement par délégation de l'ambassadeur de France en poste dans le pays de stationnement en tant que personne responsable des marchés (PRM).

Le commissaire signe les contrats d'achat, de location ou de prestation de services lorsque ceux-ci portent sur des dépenses de fonctionnement courant.

³ Bureau de Transport Maritime Air Surface

Recrutement de personnel local.

Le personnel de recrutement local est fourni, le cas échéant, par la nation hôte, et recruté en fonction de besoins dûment identifiés et justifiés.

3.3.4. Questions juridiques.

En Afghanistan :

-Les personnels du contingent français, y compris le personnel de soutien, bénéficient des dispositions de la convention des Nations Unies du 13 février 1946 sur les privilèges et immunités accordés aux experts en mission (cf. Annexe A à l'accord militaire technique du 04 janvier 2002).

-Les militaires de la FIAS sont soumis à la juridiction exclusive de leur nation respective en regard de toute faute disciplinaire ou de nature criminelle qui serait commise sur le territoire de l'Afghanistan.

- Le règlement des dommages s'effectue vis-à-vis des autorités afghanes et des tiers afghans conformément à des dispositions particulières (renonciation aux réclamations de la part des autorités afghanes pour les dommages subis dans le cadre de l'action de la FIAS). Pour les autres dommages, en particulier causés aux tiers, les dossiers sont traités entre la FIAS (avec participation active des représentants de l'Etat participant impliqué) et l'administration intérimaire afghane.

Au Kirghizistan :

Les militaires français projetés bénéficient du statut particulier défini par un accord entre la France et le Kirghizistan, la mise en œuvre du contentieux de l'opération relevant de la Direction des Affaires Juridiques (DAJ).

3.3.5. Affaires douanières.

Les matériels militaires, équipements et approvisionnements français projetés dans le cadre de l'opération sont placés en position "sous douane" durant leur utilisation sur le théâtre et à ce titre sont exemptés de droits et taxes d'importation et d'exportation (importation temporaire à usage militaire).

3.4 – Soutien sanitaire

La chaîne de soutien sanitaire se décline en 3 niveaux.

3.4.1. Niveau 1.

Il est constitué de postes de secours qui assurent les missions de soins d'urgences, de médecine de soins courant, d'hygiène en campagne et de prophylaxie et est de responsabilité nationale.

En Afghanistan, deux postes de médicalisation de l'avant sont déployés.
Au Kirghizistan, un poste est déployé à Manas.

3.4.2. Niveau 2.

Le ramassage, le triage, la chirurgie d'urgence et la mise en condition d'évacuation sont assurés par l'antenne chirurgicale du contingent français en Afghanistan situé à Kaboul.

A Manas, Le poste de secours déployé est en mesure d'assurer le niveau 2.

3.4.3. Niveaux 3 et 4.

Les hospitalisations sont assurées par les moyens stationnés en métropole. Il est cependant possible d'avoir recours à l'hôpital britannique situé à Bagram pour l'Afghanistan ou l'hôpital de campagne américano-Coréen au Kirghizistan.

3.4.4. EVASAN⁴ tactiques.

Les évacuations sanitaires tactiques sont réalisées avec des moyens de la coalition.

3.4.5. EVASAN stratégiques et RAPASAN

Les évacuations stratégiques vers la métropole et les rapatriements sanitaires sont une responsabilité nationale.

3.5 – Soutien de l'homme

3.5.1. Alimentation.

En Afghanistan, les personnels du contingent français, sont alimentés en national. Cette fonction de soutien alimentaire a été externalisée auprès des Economats.

Au Kirghizistan, les personnels sont alimentés, soit en national, soit en utilisant les prestations offertes par le détachement américain, soit en faisant appel au secteur civil local.

3.5.2. Effets d'habillement.

Le paquetage commun et les compléments individuels sont à la charge des formations d'affectation d'origine et sont perçus en métropole avant la projection. Les compléments spécifiques et les lots collectifs communs sont à la charge des corps support.

3.5.3. Hébergement.

Les éléments français sont hébergés sur le site de l'aéroport de Kaboul ou Manas, sous toile ou sous abri en dur en fonction des possibilités locales et suivant les modalités définies par le REPFRANCE-ADCONFRACTANCE pour respecter les conditions de sécurité.

3.5.4. Soutien postal.

Des bureaux postaux militaires sont ouverts à Kaboul et Manas.

3.5.5. Condition du personnel.

Des accès à la téléphonie privée sont mis à la disposition du personnel sur les aéroports de Kaboul et de Manas. Les moyens d'accès à l'information écrite et audiovisuelle, ainsi qu'au réseau Internet sont également mis en place.

Le lavage des effets d'habillement est réalisé en national avec les moyens déployés ou avec les moyens du camp américain à Manas. Il peut être sous-traité en milieu civil.

3.6 – Soutien des matériels : maintenance.

Les principes pour le soutien des matériels et la maintenance sont les suivants :

- La maintenance est une responsabilité nationale.
- En Afghanistan, la maintenance de niveau 1 et de niveau 2 (NTI1 et NTI 2) est assurée par l'élément de soutien du détachement.
- Au Kirghizistan, l'élément de soutien du détachement assure la maintenance de niveau 1 renforcée. La maintenance de niveau 2 est assurée par des équipes de dépannage projetées depuis la métropole sur demande d'intervention.
- L'organisation du ravitaillement est à la charge de l'armée de terre pour l'Afghanistan et de l'armée de l'air pour le Kirghizistan.

⁴ Evacuation sanitaire

3.7 – Soutien pétrolier.

L'approvisionnement et le maintien éventuel d'un stock de sécurité en carburant sont assurés par le détachement britannique en Afghanistan, et par le détachement américain en liaison avec le contractant pétrolier de l'aéroport de Manas au Kirghizistan.

La distribution est assurée par les moyens nationaux en Afghanistan, et par les moyens coalisés au Kirghizistan.

La fourniture des lubrifiants et des ingrédients est une responsabilité nationale. Le contingent français s'approvisionne auprès du SEA en métropole pour ces produits. Au besoin, ces produits peuvent être complétés par le soutien coalisé.

Le soutien en carburant terrestre des forces françaises est assuré par le détachement britannique sur les aéroports de Bagram et de Kaboul tant en ce qui concerne les matériels (groupes, chauffage. ...) que les véhicules terrestres. Le contractant pétrolier de l'aéroport de Manas fournit les mêmes prestations au Kirghizistan.

L'approvisionnement en produit peut être réalisé par reprise sur les aéronefs nationaux (« défueling ») sur les aéroports de Kaboul.

3.8 – Transport.

- En Afghanistan, le contingent français possède une capacité de transport routier autonome pour ses besoins immédiats de déplacement des personnels et de transport des matériels. Les matériels de transport routier sont projetés depuis la métropole.

- Au Kirghizistan, le détachement français a acquis des véhicules auprès d'agences de location. Un parc national sera constitué avec des véhicules projetés depuis la métropole.

Les besoins en transport métropole – théâtre, par voies aériennes militaire et civile sont définis par le REPFRANCE-ADCONFRACTANCE ou le COMDETAIR en liaison avec le BTMAS.

Le détachement air de Douchanbé, déployé dans le cadre de l'opération HERACLES Air/Nord-Douchanbé a pour mission d'assurer l'aérotransport tactique au profit de l'ensemble des éléments français en Afghanistan et Kirghizistan.

3.9 – Transit.

En Afghanistan, la fonction transit est assurée par un détachement de transit interarmées aérien (DÉTIA) sur l'aéroport de Kaboul et par l'APOD⁵ coalisé sur l'aéroport de Kaboul .

Au Kirghizistan, elle est assurée par un DÉTIA sur l'Aéroport de Manas.

3.10 – Infrastructure.

3.10.1 Généralités

L'hébergement est réalisé sous abris en dur ou sous toile, en fonction des capacités d'accueil .

3.10.2 Fourniture d'énergie

L'énergie électrique est produite avec les moyens nationaux déployés à cette fin et à partir du réseau d'infrastructure existant. Le détachement assure la maintenance des matériels associés.

3.10.3 Eau

L'eau de boisson, en approvisionnements conditionnés, est fournie en national ou par les alliés au Kirghizistan.

L'eau courante est puisée sur les réseaux d'infrastructure lorsqu'ils existent. L'eau sanitaire est produite par un moyen de traitement de l'eau mis en œuvre en national en Afghanistan et est fournie à partir des réseaux d'infrastructure au Kirghizistan.

⁵ Airport Of Debarkation : Point de transit interallié -.

3.11 – Prévention.

3.11.1 Environnement, traitement et élimination des déchets:

Le traitement et l'élimination des déchets doivent se faire dans le respect de la réglementation internationale, voire locale, ou selon des dispositions établies localement en matière de protection de l'environnement. Les pollutions accidentelles doivent être traitées.

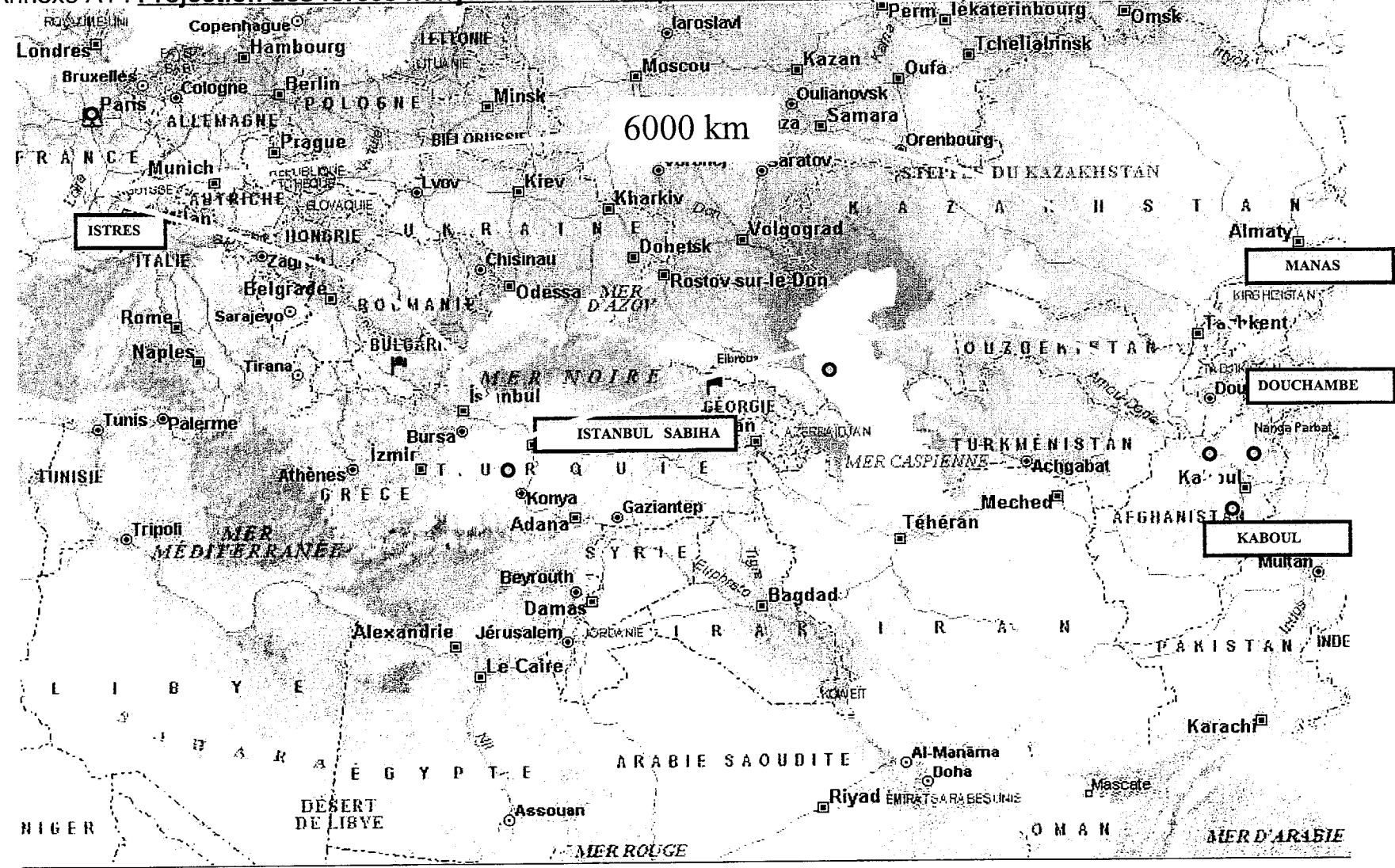
Le rapatriement des déchets dangereux doit se faire conformément à la réglementation internationale (convention de Bâle).

3.11.2 Protection incendie.

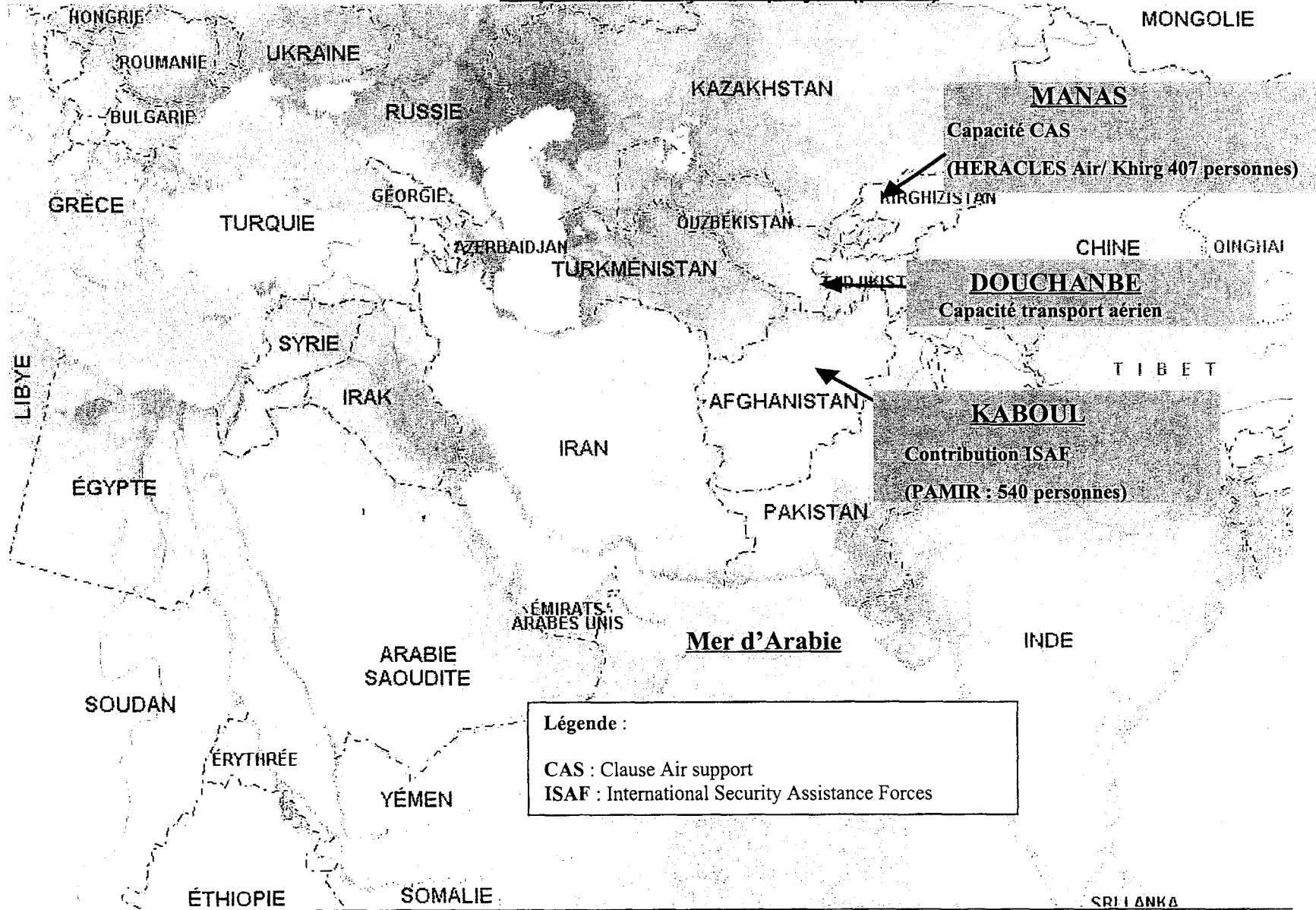
Le secours aux aéronefs est assuré par la nation hôte ou par la coalition à partir des moyens d'intervention et de secours en piste des différentes plates formes.

Les moyens d'intervention incendie d'infrastructure et de piste (extincteurs) sont fournis par les détachements.

Annexe A1 : Projection des forces françaises lors des opérations PAMIR (Kaboul) et HERACLES Air/Kirgh (Manas)

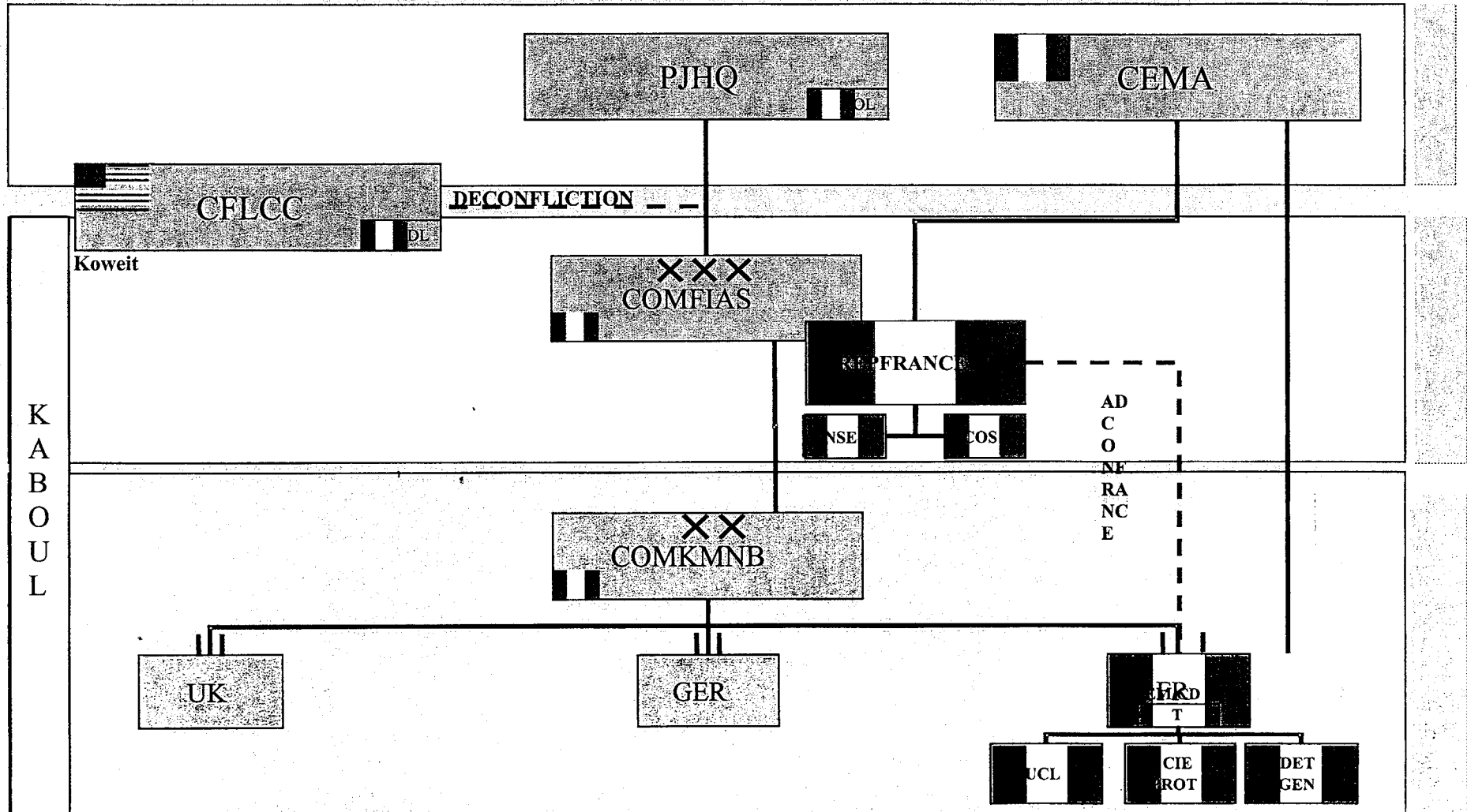


Annexe A2 : **Dispositifs Français déployés (partiel)**



Légende :
 CAS : Clause Air support
 ISAF : International Security Assistance Forces

Annexe A3 : PAMIR Organisation du commandement



Annexe A4 : Volumes de Flux logistique traités

1 – Flux logistiques sur Kaboul :

Le flux logistique sur Kaboul en régime permanent se décompose en fret urgent, à caractère ponctuel et inopiné, un fret de quinzaine d'une périodicité de 15 jours et un fret mensuel d'une périodicité de 1 mois.

FRET	URGENT	QUINZAINE	MENSUEL
VIVRES		12 850 kg / 22,68 m ³	
EAU		22 240 kg / 112,20 m ³	
MATERIEL	500 kg / 8 m ³		2 à 3 véhicules

2 – Flux logistiques sur Douchambé:

Le flux logistique sur Douchambé en régime permanent se décompose en fret urgent, à caractère ponctuel et inopiné, qui, s'agissant d'avions de transport, ne peut être estimé, et un fret hebdomadaire.

FRET	URGENT
SOUTIEN DE L'HOMME	2 500 kg / 4 m ³
SOUTIEN TECHNIQUE	400 kg / 4 m ³

3 – Flux logistiques sur Manas :

Pour la partie des matériels techniques il est estimé à 10 800 kg / 64 m³. Bien que l'on ne connaisse pas encore exactement le nombre de personnels mis en place, le flux Soutien de l'homme peut être estimé au moins égal à celui de Douchambé, soit 2 500 kg / 4 m³ par quinzaine.

4 – Total :

FRET	URGENT	QUINZAINE	MENSUEL
KABOUL VIVRES		12 850 kg / 22,68 m ³	
KABOUL EAU		22 240 kg / 112,20 m ³	
KABOUL MATERIEL	500 kg / 8 m ³		2 à 3 véhicules
DOUCHAMBE		2 900 kg / 8 m ³	
MANAS		13 300 kg / 68 m ³	
TOTAL	500 kg / 8 m³	51 290 kg / 211 m³	2 à 3 véhicules

Annexe A5 : Moyens matériels déployés

OPERATION HERACLES/AIR KIRGH MANAS

<u>Soutien M2000</u> <ul style="list-style-type: none">- 1 banc hydraulique (spécifique),- 3 groupes de parc double alimentation (25KVA),- 1 chariot de dépose moteur,- 1 chariot de transfert moteur,- 2 TRACMA,- 3 chariots élévateur pour munitions de type SOVAM + MJ1,- 2 remorques de transport de munitions,- 1 centrale de production d'oxygène,- 1 remorque 800L de transport d'oxygène,- 1 centrale de production d'azote,- 1 remorque de transport d'azote,- 1 chariot de pose-dépose du POD PDCLT-ATLIS,- 1 banc de climatisation (spécifique),- 1 remorque de transport des convertisseurs d'oxygène (CTS),- 2 citernes de ravitaillement carburant,	<u>Soutien C135</u> <ul style="list-style-type: none">- 2 groupes génération électrique (40KVA),- 2 groupes de démarrage moteur,- 1 remorque à oxygène de 800L,- 2 remorques d'Azote (haute et basse pression),- 1 remorque de récupération de carburant,- 1 tracteur TD 10 000 (tractage avion),- 2 tracteurs TD 1500,- 1 nacelle élévatrice,- 1 banc hydraulique,- 2 systèmes d'éclairage de parking (ADV),- 3 véhicules de transport de palettes,- 2 véhicules de transbordement de palettes.
	<u>Véhicules de transport de personnels</u> <ul style="list-style-type: none">- 25 Véhicules Légers,- 30 Véhicules type BOXER (9 places),- 5 petits camions.

OPERATION PAMIR

<u>Véhicules</u> <ul style="list-style-type: none">- 56 VLTT P4 (Véhicules tout terrain type P4),- 28 VBL (Véhicules blindés légers),- 105 PL (poids lourds),- 3 CCT 5m³ (Camion citerne tactique),- 15 véhicules légers gamme commerciale,	<u>Remorques et autres matériels</u> <ul style="list-style-type: none">- 23 groupes électrogènes (10 et 80 KVA),- 34 remorques (matériels ou citernes),- 1 UMTE (Unité Mobile de Traitement de l'Eau).
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

**L'EXTERNALISATION DU SOUTIEN
DANS LE CADRE D'UNE OPERATION**

*Journée de travail du 11-04-02
MEDEF / DEFENSE*

Questions posées aux participants

Question 1 :

Quelle est votre vision des pratiques actuelles d'externalisation de la Défense ?

Question 2 :

Quelles sont vos réactions à la lecture du cas concret ?

Question 3 :

Dans ce cadre, quels sont les freins et les limites à la démarche ?

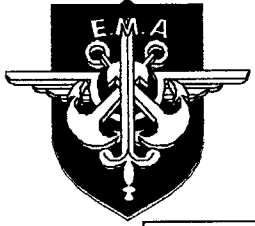
Question 4 :

Comment pourrait-on procéder pour parvenir à une « bonne » externalisation dans une « démarche de partenariat » efficace ? Qu'est ce que vous attendez de vos interlocuteurs pour que cela fonctionne ?

Question 5 :

Pouvez vous préciser les informations relatives à l'opération militaire dont vous avez besoin pour préparer l'externalisation d'une fonction ?

Ces questions ne sont pas exhaustives. Elles ne représentent qu'une orientation pour la réflexion des participants. Le groupe de réflexion de la défense souhaiterait des échanges constructifs avec une grande liberté d'expression compatible avec les intérêts particuliers ou stratégiques. Aucune proposition financière ne sera examinée, les travaux resteront résolument orientés dans un cadre prospectif et constructif.

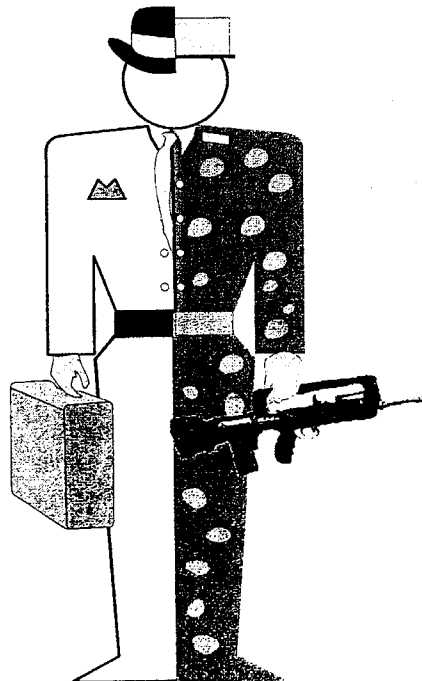


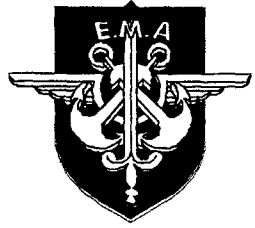
Annexe 3

Planches de présentation de la journée (1/6)

**CONSÉQUENCES DU RECOURS A L'EXTERNALISATION
DU SOUTIEN AUX OPÉRATIONS DANS LE CADRE
DES ENGAGEMENTS MILITAIRES FUTURS**

Journée de travail et d'échanges





Annexe 3

Planches de présentation de la journée (2/6)

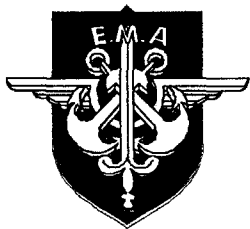
MEDEF

O.C.O.

11/04/2002

OBJECTIFS DE L'ETUDE

- ◆ **Faire un bilan qualitatif de l'existant et des projets**
- ◆ **Identifier clairement les problématiques**
- ◆ **Être "force de proposition" en amont**



Annexe 3

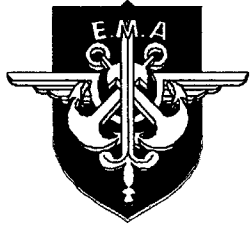
Planches de présentation de la journée (3/6)

MEDEF
O.C.O.
11/04/2002

OBJECTIFS DE LA JOURNEE

En s'appuyant sur un cas concret complexe

- ◆ **Enrichir la réflexion par le dialogue avec des intervenants extérieurs à la Défense**
- ◆ **Mieux faire comprendre nos contraintes, nos besoins réels et nos attentes**
- ◆ **Formaliser ces échanges par un rapport adressé à tous les participants afin de constituer un référentiel conceptuel et un cadre d'action sur le sujet**



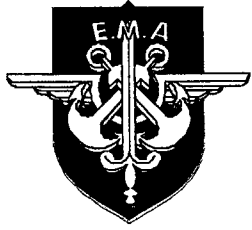
Annexe 3

Planches de présentation de la journée (4/6)

MEDEF
O.C.O.
11/04/2002

LES PARTICIPANTS

- ◆ **Un comité d'organisation Défense et CLD/CLS du MEDEF**
- ◆ **Des entreprises**
- ◆ **Le groupe de réflexion de la défense**
- ◆ **Des "grands experts" intervenant "intuitu personnae"**


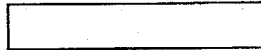




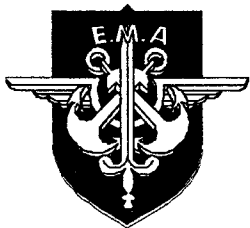
Annexe 3

Planches de présentation de la journée (5/6)

MEDEF
O.C.O.
11/04/2002

GROUPES DE REFLEXION

- ◆ **Groupe 1 : Stratégie + approche administrative et juridique
(salle MARCEAU)** 
- ◆ **Groupe 2 : Maintenance et soutien pétrolier
(salle ALMA)** 
- ◆ **Groupe 3 : Soutien de l'homme et stationnement
(salle IENA)** 
- ◆ **Groupe 4 : Acheminement et soutien sanitaire
(salle BIZET)** 
- ◆ **Un rapporteur et un animateur par groupe**



Annexe 3

Planches de présentation de la journée (6/6)

MEDEF
O.C.O.
11/04/2002

EMPLOI DU TEMPS

- ◆ **10h00 - 12h30 : Travaux en groupe**
- ◆ **12h30 - 13h00 : Restitution groupe 1 (stratégie)**
- ◆ **13h00 - 14h00 : Repas**
- ◆ **14h00 - 16h30 : Travaux en groupe**
- ◆ **16h30 - 18h00 : Restitution + clôture**

**QUESTIONS POSEES AUX PARTICIPANTS
DU GROUPE 1
(STRATEGIE/APPROCHE ADMINISTRATIVE ET JURIDIQUE)**

Ce recueil de questions est adressé à l'animateur, au rapporteur et aux experts du groupe de travail.

Il constitue une base de travail non exhaustive destinée à nourrir la réflexion et ne saurait être considéré comme un cadre rigide d'étude.

- Avez-vous une expérience du soutien des forces sur le territoire national ou en opérations ? A quelles difficultés principales vous êtes-vous heurtés ?

Questions juridiques :

- Un statut particulier des personnels est-il requis pour intervenir en zone non sécurisée ? Quelles solutions juridiques sont envisageables ?
- Comment peut-on envisager la protection des personnels civils ? Peuvent-ils être armés ? Quel statut leur est applicable : combattant ou non combattant ?
- Comment est-il possible de préserver la confidentialité des informations relatives au soutien d'une force lors des différentes phases de l'opération (planification, exécution) ? Responsabilités ? Gestion des habilitations ?
- Pour faire face à l'évolution d'une situation, quelles sont les limites de la flexibilité des contrats d'externalisation ?
- Existe-t-il un arsenal juridique permettant de garantir à la Défense une continuité pour un service externalisé auprès d'une entreprise civile ?
- Le code des marchés publics répond-t-il aux exigences de l'externalisation du soutien dans le cadre d'une opération ? Quelles contraintes fait-il peser sur le déroulement des opérations ? Est-il envisageable de le faire évoluer ? Le cas échéant, quelles sont les dispositions alternatives envisageables ?
- Dans le cadre de la mutualisation du soutien dans des opérations multinationales, la réglementation des marchés européens apporte-t-elle des contraintes supplémentaires ?
- Quelles sont les possibilités et restrictions imposées par la loi en matière d'utilisation des réservistes ? Est-il envisageable de faire évoluer celle-ci ?
- Comment s'établit le partage de la couverture des risques entre l'Etat et une entreprise prestataire de service (offres multiservices) ?
- Quelle norme du droit du travail est applicable lorsque des personnels sont employés localement (sur le théâtre d'opération) ? Responsabilités de l'application du droit ?

Organisation :

- Quels sont les problèmes (juridiques, diplomatiques...) liés au soutien réalisé par une entreprise civile sur un théâtre d'opération extérieur ?
- Quels avantages et inconvénients identifiez-vous à limiter les interlocuteurs de la Défense à un seul prestataire de service ?
- Comment la Défense peut-elle s'assurer que le service demandé sera correctement réalisé ? Comment vérifier les garanties du prestataire ?
- Quelles subordinations sont envisageables pour les personnels civils des sociétés prestataires ?
- Dans un souci d'anticipation et de réactivité, est-il envisageable d'associer les sociétés prestataires de service à la phase de planification ? De quelles informations les entreprises ont-elles besoin en amont de la réalisation de la prestation et sous quels délais ?
- Transparence des contrats dans le cadre de la nouvelle loi organique relative aux lois de finances (justification au premier Euro des dépenses engagées par l'état) ?

**QUESTIONS POSEES AUX PARTICIPANTS
DU GROUPE 2
(MAINTENANCE/SOUTIEN PETROLIER)**

Ce recueil de questions est adressé à l'animateur, au rapporteur et aux experts du groupe de travail.

Il constitue une base de travail non exhaustive destinée à nourrir la réflexion et ne saurait être considéré comme un cadre rigide d'étude.

- Avez-vous une expérience du soutien des forces sur le territoire national ou en opérations ? A quelles difficultés principales vous êtes-vous heurtés ?
- Vos sociétés sont-elles en mesure de fournir des services en tous lieux, tous temps et toutes circonstances ? Quels sont vos principales contraintes dans ce domaine ?
 - La sécurisation de la zone d'intervention est-elle un pré-requis ?
 - Un statut particulier des personnels est-il requis pour intervenir en zone non sécurisée ? Comment géreriez-vous une telle situation ?
 - L'évolution sécuritaire d'une situation serait-elle de nature à modifier la nature des services rendus ?
 - Comment concevez-vous la protection des personnels civils ? Doivent-ils être armés ? Quel statut leur est applicable : combattant ou non combattant ?
 - Envisageriez-vous l'emploi de réservistes ?
 - Etes-vous en mesure d'obtenir par vos propres moyens les autorisations diplomatiques nécessaires ?
 - Seriez-vous en mesure de gérer l'instruction de vos personnels pour l'utilisation d'équipements particuliers de protection ou d'autodéfense ?
 - Etes-vous en mesure de résoudre par vous-mêmes les différents problèmes administratifs et juridiques qui pourraient se présenter sur des théâtres extérieurs ? De quel soutien auriez-vous besoin ?
- Pensez-vous que les fonctions de soutien étudiées au sein du groupe de travail sont facilement et rapidement réversibles lorsqu'elles sont externalisées, et inversement ?
- Etes-vous sensibilisé au caractère confidentiel et aux risques de compromissions inhérents à ce type de mission (soutien d'une force en opération) ?
- Pensez-vous qu'il soit judicieux d'externaliser partiellement les fonctions de maintenance et de soutien pétrolier ? Quels avantages et inconvénients pouvez-vous identifier ?
- Compte tenu des délais souvent courts pour monter des opérations, disposez-vous d'une organisation adaptée au besoin de réactivité ? Quels sont les principales limites à cette réactivité ?
- Quels avantages et inconvénients identifiez-vous à limiter les interlocuteurs de la Défense à un seul prestataire de service ?
- Dans un souci d'anticipation et de réactivité, est-il envisageable d'associer les sociétés prestataires de service à la phase de planification ? De quelles informations les entreprises ont-elles besoin en amont de la réalisation de la prestation et sous quels délais ?
- Quelle est votre conception de la gestion/flux des stocks de rechanges ?
- Comment envisagez-vous la gestion du taux de disponibilité ? Serait-il concevable de définir des indicateurs de suivi communs ?
- Quels niveaux de maintenance êtes-vous en mesure d'assurer sur un théâtre d'opérations extérieur ?
- Que pensez-vous des pratiques de télémaintenance en opération ? Avantages et inconvénients ?
- Peut-on envisager pour les personnels militaires déployés une formation complémentaire pour certaines opérations de maintenance habituellement confiées à l'industriel ?

Annexe 4

QUESTIONS POSEES AUX PARTICIPANTS DU GROUPE 3 (SOUTIEN DE L'HOMME/STATIONNEMENT)

Ce recueil de questions est adressé à l'animateur, au rapporteur et aux experts du groupe de travail.

Il constitue une base de travail non exhaustive destinée à nourrir la réflexion et ne saurait être considéré comme un cadre rigide d'étude.

- Avez-vous une expérience du soutien des forces sur le territoire national ou en opérations ? A quelles difficultés principales vous êtes-vous heurtés ?
- Vos sociétés sont-elles en mesure de fournir des services en tous lieux, tous temps et toutes circonstances ?
 - La sécurisation de la zone d'intervention est-elle un pré-requis ?
 - Un statut particulier des personnels est-il requis pour intervenir en zone non sécurisée ? Comment géreriez-vous une telle situation ?
 - L'évolution sécuritaire d'une situation serait-elle de nature à modifier la nature des services rendus ?
 - Comment concevez-vous la protection des personnels civils ? Doivent-ils être armés ? Quel statut leur est applicable : combattant ou non combattant ?
 - Envisageriez-vous l'emploi de réservistes ?
 - En terme de protection (lutte antiterroriste, menace NRBC...), quelles garanties peuvent être apportées quant à la sélection des personnels servant sur le théâtre ?
 - Etes-vous en mesure d'obtenir par vos propres moyens les autorisations diplomatiques nécessaires ?
 - Seriez-vous en mesure de gérer l'instruction de vos personnels pour l'utilisation d'équipements particuliers de protection ou d'autodéfense ?
 - Etes-vous en mesure de résoudre par vous-mêmes les différents problèmes administratifs qui pourraient se présenter sur des théâtres extérieurs ?
- Vous est-il nécessaire de disposer d'une base arrière à proximité du théâtre d'opération ?
- Pensez-vous que les fonctions de soutien étudiées au sein du groupe de travail sont facilement et rapidement réversibles lorsqu'elles sont externalisées, et inversement ?
- Pensez-vous qu'il soit judicieux d'externaliser partiellement les fonctions étudiées dans votre groupe de travail ? Quels avantages et inconvénients pouvez-vous identifier ?
- Compte tenu des délais souvent courts pour monter des opérations, disposez-vous d'une organisation adaptée au besoin de réactivité ? Quels sont les principales limites à cette réactivité ?
- Quels avantages et inconvénients identifiez-vous à limiter les interlocuteurs de la Défense à un seul prestataire de service (offre multiservices) ?
- Dans un souci d'anticipation et de réactivité, est-il envisageable d'associer les sociétés prestataires de service à la phase de planification ? De quelles informations les entreprises ont-elles besoin en amont de la réalisation de la prestation et sous quels délais ?
- Comment envisagez-vous votre responsabilité en terme de gestion des flux / stocks ? Réalisée par l'entreprise prestataire ? Par d'autres ?
- Point de vue sur la transition vers les ACM ?
- Quelles prestations relatives à la condition du personnel en opérations (CPO) peut-on envisager ?
- Quel est le droit du travail applicable pour les entreprises prestataires ? Sujétion juridique du personnel travaillant sur le théâtre ?
- Quelle durée minimale de contrat est nécessaire pour assurer ces fonctions ?

Annexe 4

QUESTIONS POSEES AUX PARTICIPANTS DU GROUPE 4 (ACHEMINEMENT/SOUTIEN SANITAIRE)

Ce recueil de questions est adressé à l'animateur, au rapporteur et aux experts du groupe de travail.

Il constitue une base de travail non exhaustive destinée à nourrir la réflexion et ne saurait être considéré comme un cadre rigide d'étude.

- Avez-vous une expérience du soutien des forces sur le territoire national ou en opération ? A quelles difficultés principales vous êtes-vous heurtés ?
- Vos sociétés sont-elles en mesure de fournir des services en tous lieux, tous temps et toutes circonstances ?
 - La sécurisation de la zone d'intervention est-elle un pré-requis ?
 - Un statut particulier des personnels est-il requis pour intervenir en zone non sécurisée ? Comment gérez-vous une telle situation ?
 - L'évolution sécuritaire d'une situation serait-elle de nature à modifier la nature des services rendus ?
 - Comment concevez-vous la protection des personnels civils ? Doivent-ils être armés ? Quel statut leur est applicable : combattant ou non combattant ?
 - Envisageriez-vous l'emploi de réservistes ?
 - Etes-vous en mesure d'obtenir par vos propres moyens les autorisations diplomatiques nécessaires ?
 - Seriez-vous en mesure de gérer l'instruction de vos personnels pour l'utilisation d'équipements particuliers de protection ou d'autodéfense ?
 - Etes-vous en mesure de résoudre par vous-mêmes les différents problèmes administratifs qui pourraient se présenter sur des théâtres extérieurs ?
- Vous est-il nécessaire de disposer d'une base arrière à proximité du théâtre d'opération ?
- Vos vecteurs d'acheminements peuvent-ils couvrir la planète ? Sous-traitance ?
- Pensez-vous que les fonctions acheminement et soutien sanitaire soient facilement et rapidement transférables de la Défense au secteur civil et inversement ?
- Pensez-vous qu'il soit judicieux d'externaliser partiellement les fonctions étudiées dans votre groupe de travail ? Quels avantages et inconvénients pouvez-vous identifier ?
- Compte tenu des délais souvent courts pour monter des opérations, disposez-vous d'une organisation adaptée au besoin de réactivité ? Quels sont les principales limites à cette réactivité ?
- Quels avantages et inconvénients identifiez-vous à limiter les interlocuteurs de la Défense à un seul prestataire de service ?
- Dans un souci d'anticipation et de réactivité, est-il envisageable d'associer les sociétés prestataires de service à la phase de planification ? De quelles informations les entreprises ont-elles besoin en amont de la réalisation de la prestation et sous quels délais ?
- Les moyens d'acheminement ont-ils besoin d'être militarisés ?
- Quelle est votre conception de la gestion/flux des stocks ?