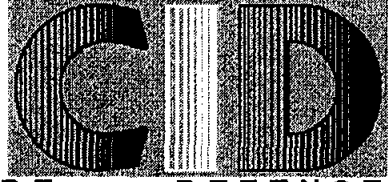


COLLEGE INTERARMEES

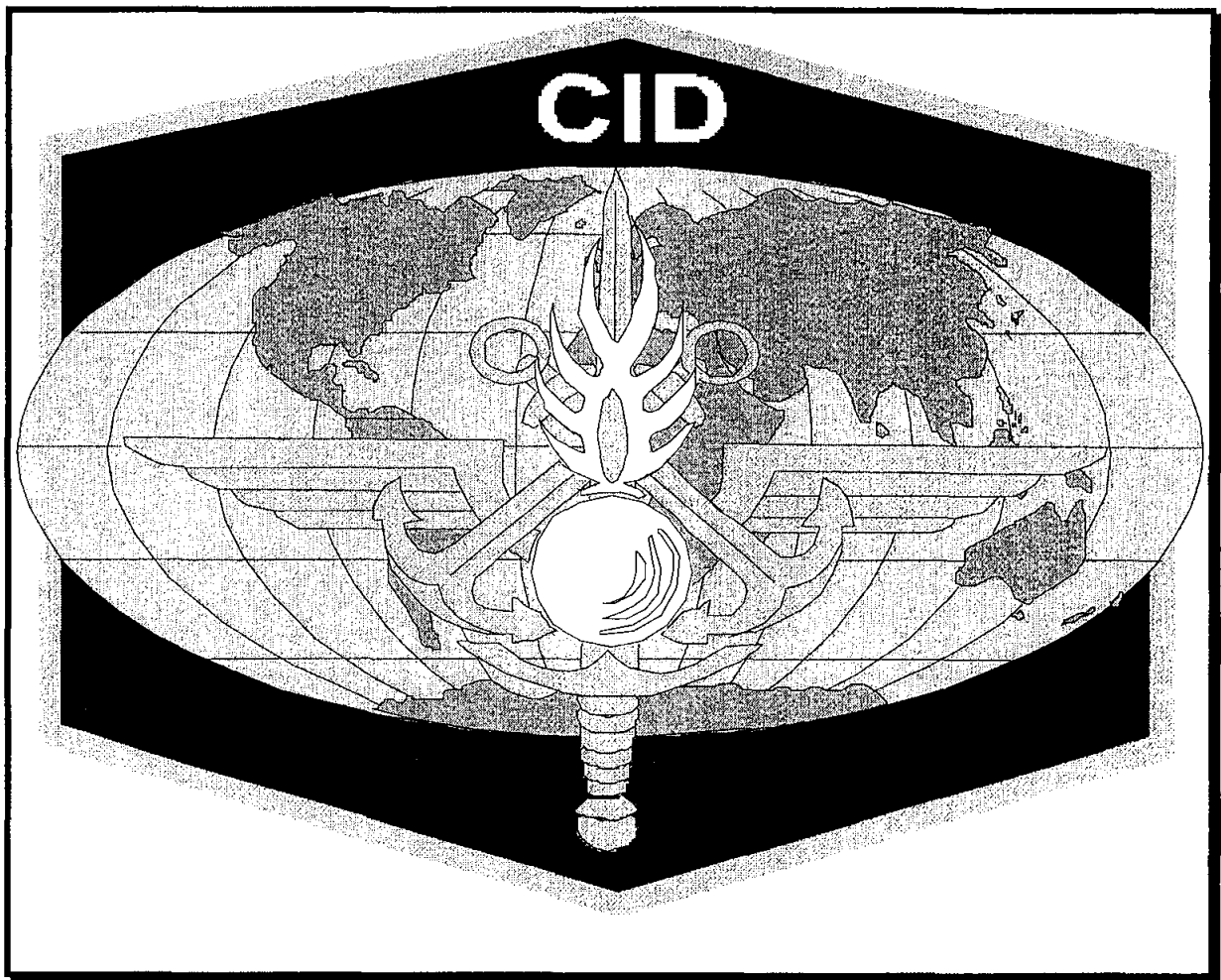


DE DEFENSE

EPO N° B 08

1998-499

ÉTUDE PARTICULIÈRE A OPTION
"L'INTERARMISATION DES SOUTIENS"
SOUS LA DIRECTION DU COLONEL HAMON



Commandant DE UBEDA (air)
Capitaine de corvette GALLI (marine. Italie)
Commissaire commandant LAUTREDOU (terre)
Lieutenant-colonel LEFEBVRE (air)
Chef d'escadron LOUARN (gendarmerie).

5^{ème} PROMOTION 1997 – 1998

1998-499

THEME DE L'ETUDE:

En début 1996, à la demande du Ministre, le Contrôle général des armées a étudié de quelle manière et sous quelle forme l'état major des armées pourrait prendre la responsabilité de certaines fonctions de soutien. Ce rapport a fait l'objet de réactions diverses des états majors et des hautes autorités associées à cette étude. Dans le cadre de la refondation de notre système de défense, les travaux de la structure de coordination logistique « Armées-Gendarmerie-DGA » ont été réorientés sur des bases élargies et plus concrètes tout en respectant les responsabilités définies par le décret de 1982. Ces actions vous paraissent-elles suffisantes pour optimiser les gestions en temps de paix des armées et accroître leur niveau d'interopérabilité logistique opérationnelle ? Quelles seraient vos propositions d'amélioration de la situation actuelle en la matière (harmonisations des procédures, armées pilotes, etc.).

DIRECTEUR DE RECHERCHE:

Colonel HAMON
Etat major des armées / division Organisation - logistique
14 rue Saint Dominique
00456 ARMEES.

INTRODUCTION	4
1. LA COORDINATION LOGISTIQUE	5
1.1. LES ENJEUX	5
1.1.1. Opérationnel	5
1.1.2. Economique	5
1.1.3. Industriel	6
1.1.4. Technologique	6
1.2. LES RESPONSABILITES	6
1.3. LES ACTEURS DE LA COORDINATION LOGISTIQUE	7
1.3.1. Le comité directeur logistique	7
1.3.2. Le comité exécutif logistique	7
1.3.3. La section études de la division organisation et logistique de l'EMA	7
1.3.4. Le groupe de soutien logistique au sein du ministère de la défense	7
2. ANALYSE DES ACTIONS	8
2.1. LA COORDINATION LOGISTIQUE « ARMEES, GENDARMERIE, DGA ».	8
2.2. ENSEIGNEMENTS ET REFLEXIONS TIRES DES VISITES DANS LES ETATS-MAJORS ET SERVICES	9
2.2.1. L'interarmisation, une solution parmi d'autres.	9
2.2.2. Les conditions pour une bonne coopération.	10
2.2.3. Lacunes constatées.	10
2.2.3.1. Un manque de données économiques et budgétaires.	10
2.2.3.2. Un échange d'informations insuffisant.	11
2.2.4. Un champ d'action trop limité.	11
2.2.5. L'interarmisation à l'étranger	12
2.3. CONCLUSION PARTIELLE	13
3. EVOLUTION DE L'INTERARMISATION DES SOUTIENS	14
3.1. QUELLE INTERARMISATION AUJOURD'HUI ?	14
3.1.1. Un organisme de coordination nouveau	14
3.1.2. L'armée pilote	14
3.1.3. L'externalisation	14
3.2. LA NATURE DE LA COOPERATION INTERARMEES.	15
3.2.1. Le rôle du CEMA	15
3.2.2. L'interarmisation progressive	15
3.2.3. L'interarmisation brutale	16
3.2.4. Une évolution inéluctable du décret de 1982	17
CONCLUSION	18

INTRODUCTION

Aujourd'hui, le fonctionnement des soutiens dans les armées semble caractérisé par une dispersion des efforts, une multiplicité des matériels, des procédures différentes pour des domaines communs. Il en résulte des surcoûts, des redondances en personnel et en infrastructure, un manque d'unicité vis à vis des partenaires extérieurs, un faible niveau d'interopérabilité entre les armées.

Les pressions budgétaires et politiques nécessitent d'optimiser le rapport « coût global/efficacité » des actions logistiques des armées, tout en prenant soin de conserver ce même rapport acceptable pour chacune des armées prise individuellement.

Les principaux critères à prendre en compte sont l'efficacité militaire, les coûts internes et les choix technologiques.

La question posée est donc d'évaluer l'efficacité des actions entreprises et d'étudier en conséquence la possibilité d'améliorer la situation actuelle.

Pour répondre à cette interrogation, nous avons analysé les comptes-rendus des réunions du comité directeur logistique « armées gendarmerie DGA » ainsi que le rapport sur le rattachement éventuel des soutiens à un niveau interarmées du Contrôleur Général CHARPENTIER.

Afin de recueillir des avis avertis, nous avons également interrogé différents responsables du domaine logistique dans les états majors et services.

Il apparaît que si *l'interarmisation est en marche*, son évolution se heurte à l'interprétation qui est faite du décret de 1982 fixant les attributions des chefs d'état-major, selon laquelle chaque chef d'état-major est le responsable exclusif du soutien logistique de son armée.

Après avoir déterminé le cadre de la coordination logistique, nous analyserons les actions de coordination entreprises jusqu'à présent, enfin nous envisagerons des évolutions possibles pour l'interarmisation des soutiens.

1. LA COORDINATION LOGISTIQUE

Ce chapitre a pour but d'analyser les enjeux, les responsabilités et les acteurs de la coordination logistique.

1.1. LES ENJEUX

Les objectifs habituels de la logistique au sein des armées sont, en toutes circonstances :

- de donner aux forces les moyens de combattre, de vivre et de se déplacer,
- d'assurer les soins médicaux,
- d'assurer la maintenance des matériels.

Aujourd'hui le terme « objectif » n'est plus adapté, il faut parler d'enjeux.

En effet, si la logistique au sein des différentes armées a toujours la même mission, celle-ci a un rôle plus global compte tenu du contexte.

Les diminutions des budgets de défense, les coûts de plus en plus élevés des systèmes d'armes, voire des services, les regroupements nécessaires des industries d'armement, le changement de nature des opérations, l'émergence d'une identité européenne de défense et les rivalités économiques et stratégiques entre l'Europe et les Etats-Unis, nous montrent clairement qu'il s'agit d'enjeux dépassant largement le cadre du fonctionnement d'une armée.

Ces enjeux sont d'ordre opérationnel, économique, industriel et technologique.

1.1.1. Opérationnel

La probabilité croissante d'effectuer, vu le contexte stratégique nouveau, des opérations multinationales au sein d'une alliance européenne ou de l'OTAN, impose une interopérabilité des matériels, des procédures et du soutien, entre les différents alliés, d'où la nécessité d'une logistique plus cohérente.

1.1.2. Economique

La persistance de menaces, la nature probable des crises futures (projection, maintien de la paix, etc.) et des concepts nouveaux (zéro mort, dégâts collatéraux, cadre juridique des interventions, etc.) imposent aux forces armées l'utilisation de matériels de plus en plus coûteux.

Par ailleurs, les diminutions des budgets depuis la fin de la guerre froide ont pour conséquence une durée de vie allongée de ces matériels. Il est donc nécessaire pour les armées de maîtriser le coût global des systèmes (études, achats, utilisation, rechanges, maintenance).

1.1.3. Industriel

Des critères stratégiques, telle l'indépendance vis à vis des Etats-Unis, des critères socio-économiques (maintien de l'emploi, équilibre de la balance commerciale), imposent la rénovation des industries de défense européennes.

Leur efficacité vis à vis de la concurrence nécessite une meilleure rentabilité qui passe souvent par des regroupements.

1.1.4. Technologique

La maîtrise de la complexité croissante des systèmes, en particulier dans le domaine des SIC, est un enjeu majeur pour l'indépendance de l'Europe. La perte de savoir faire est un risque que nos industriels ne peuvent courir sous peine de voir des pans entiers de la technologie leur échapper, ce qui induirait obligatoirement une perte d'initiative stratégique de l'Europe.

A travers une expression de besoin cohérente, les forces armées ont un rôle majeur à jouer en ce qui concerne le maintien d'une excellence technologique.

Les enjeux de la logistique au sein de l'armée française ont donc dépassé très nettement le simple cadre du soutien.

Le pari de la coordination logistique pour les forces françaises consiste à concilier des objectifs de nature différente : une politique volontariste qui a pour but de construire une Europe de la défense, une adaptation au contexte stratégique tout en conservant ses capacités actuelles à soutenir les forces.

1.2. LES RESPONSABILITES

Le décret N°82-138 du 8 février 1982 fixe les attributions des chefs d'état-major :

Article 1^{er} : le CEMA a autorité sur les chefs d'état-major [...] pour la coordination des travaux relatifs soit à ses propres attributions, soit aux aspects interarmées de la préparation des forces.

Article 21: les chefs d'état-major organisent et assurent l'entretien et le soutien logistique de leur armée.

L'arrêté du 9 mars 1994 organise la coordination de la logistique au sein du ministère de la défense. Cette coordination est placée sous l'autorité du chef d'état-major des armées. Elle doit garantir la cohérence et l'interopérabilité de la logistique au sein des forces armées, tant dans le domaine national qu'international. Elle doit assurer une meilleure efficacité de chacune des armées dans leurs actions logistiques et une optimisation de l'emploi des ressources qui leur sont affectées.

Les objectifs sont clairement exprimés : il s'agit d'améliorer la capacité opérationnelle des forces et d'optimiser les coûts. Ceci implique des choix de cohérence et d'interopérabilité de la logistique au sein des forces armées.

La coordination logistique doit en être le moyen car elle permet d'instaurer :

- de multiples formes de coopération entre les armées :
 - en identifiant les besoins communs,
 - en désignant une armée pilote,
 - en créant des communautés logistiques,
 - en conduisant les programmes d'armement,
 - en développant le soutien logistique intégré, etc.
- les conditions de l'interopérabilité en pilotant :
 - la normalisation,
 - l'identification et la codification,
 - les systèmes d'information logistique,
 - l'harmonisation des concepts logistiques, etc.

1.3. LES ACTEURS DE LA COORDINATION LOGISTIQUE

1.3.1. Le comité directeur logistique

La coordination des actions logistiques est placée sous la responsabilité du comité directeur logistique. Son rôle est de définir la doctrine et d'assurer la coordination des travaux qui en découlent.

1.3.2. Le comité exécutif logistique

Le comité directeur est secondé par le comité exécutif logistique à qui il revient de concevoir la politique logistique commune au sein du ministère et de déterminer les moyens nécessaires à sa mise en oeuvre.

1.3.3. La section études de la division organisation et logistique de l'EMA

Le comité exécutif s'appuie sur une cellule permanente, la section études de la division organisation et logistique de l'EMA. Cette cellule a pour rôle de coordonner et de suivre les travaux des groupes de travail, existants ou à créer, dont elle assure l'animation générale.

1.3.4. Le groupe de soutien logistique au sein du ministère de la défense

Plus récemment, le 7 mai 1997, le ministre a créé le « groupe de soutien logistique au sein du ministère de la défense » concernant l'ensemble des matériels (et logiciels) d'armement du ministère. L'objectif du groupe est de proposer la politique du ministère de la défense en matière de soutien logistique sur un plan national et multinational et de s'assurer de l'application cohérente de cette politique au sein de la structure de coordination logistique « Armées - Gendarmerie - DGA » ainsi que sa mise en oeuvre concrète dans les matériels d'armement.

Ce groupe est devenu, sous l'impulsion de ses co-présidents (EMA/OL et DGA/DPM/MCO), la cheville ouvrière de la coordination car au-delà de son mandat défini ci-dessus, il organise les réunions des comités directeur et exécutif.

2. ANALYSE DES ACTIONS

Après avoir présenté le cadre de la coordination logistique, il convient à présent d'analyser plus finement le fonctionnement et les actions menées dans ce domaine.

2.1. LA COORDINATION LOGISTIQUE « ARMÉES, GENDARMERIE, DGA ».

On peut dire que la coordination logistique « armées, gendarmerie, DGA » est aujourd'hui active et qu'elle joue parfaitement son rôle notamment dans les domaines suivants :

- élaboration et diffusion de la doctrine relative à la politique de soutien logistique (les modalités d'application de celle-ci sont du ressort des armées, de la DGA, de la gendarmerie et des services car les armées sont responsables de la disponibilité opérationnelle de leurs systèmes d'armes) ;
- édition des instructions et guides concernant la conduite des programmes d'armement,
- élaboration de la politique logistique européenne de la France,
- pilotage des journées d'information sur la logistique interarmées au profit d'officiers et d'ingénieurs logisticiens,
- animation et suivi des travaux de tous les groupes ou comités spécialisés (systèmes d'information logistique, matériels communs, carburant unique, munitions, etc.).

Dans toutes ces actions de direction et d'animation générales, il nous apparaît que la coordination logistique exprime pleinement son rôle fédérateur.

Par ailleurs, les structures de la coordination s'affinent et se font reconnaître des divers acteurs. Ainsi a été créé à l'image du groupe « conduite des programmes d'armement », le « groupe de soutien logistique au sein du ministère de la défense » concernant l'ensemble des matériels d'armement du ministère. On relèvera également que le pilotage de quatre groupes relevant du groupe de travail n°5 (GT 5) du Comité stratégique a été transféré à la coordination logistique.

A ce sujet, il est intéressant de noter une remarque faite par plusieurs majors généraux lors de la 5^{ème} réunion du comité directeur logistique indiquant que le GT5 était davantage un forum de réflexion donnant des impulsions qu'un organisme de décision. Ceci permet de penser que, dans leur esprit, le comité directeur de la coordination logistique est l'organisme de décision.

Ainsi, au fil des ans les mentalités changent. La lecture des comptes-rendus de réunion du comité directeur le montre bien :

- « *il faut arriver à des solutions ambitieuses...* »,
- « *il n'est plus possible de continuer à fonctionner en ordre dispersé. La nécessité d'une rationalisation interarmées s'impose à tous...* ».

Ou encore pour reprendre un commentaire relevé lors d'un de nos entretiens :

- « *pendant des années ce sont nos différences qui ont été mises en exergue, à présent nous recherchons ce qui peut nous rapprocher* ».

2.2. ENSEIGNEMENTS ET RÉFLEXIONS TIRÉS DES VISITES DANS LES ÉTATS-MAJORS ET SERVICES

Le groupe EPO a effectué diverses visites auprès d'officiers responsables dans les états-majors et services (communautés CERALI, MISTRAL, EMAT, EMAA, EMM, DGGN, DCMAT, CCC). Les comptes-rendus particuliers de ces visites sont inclus en annexe du dossier.

De plus, un « sondage » a été effectué parmi les stagiaires étrangers du Collège interarmées de défense (CID) afin d'évaluer le niveau d'interarmisation dans les différents pays.

Des enseignements et réflexions tirés des rencontres effectuées, il nous apparaît que d'autres voies de coopération et de coordination sont possibles, mais qu'il existe aussi quelques lacunes.

2.2.1. L'interarmisation, une solution parmi d'autres.

Les plans d'action de la coordination logistique sont ambitieux. Le champ des actions a été assez largement parcouru : des programmes d'armement aux matériels communs, en passant par les problèmes de normalisation, d'identification ou encore les systèmes d'information logistique.

Cependant, l'interarmisation ne doit pas constituer un dogme ; ainsi, imposée ou forcée, elle peut parfois aller à l'encontre du choix économique ou opérationnel initial. On citera, par exemple, l'achat par la Gendarmerie de véhicules TRM 2000 ou P4 dans un « élan » d'interarmisation qui est a posteriori jugé par elle mal adapté et cher (voir annexe 6).

L'interarmisation ne doit pas non plus être conçue systématiquement à l'échelon central. Ainsi, des initiatives locales mériteraient également d'être encouragées et tout particulièrement dès lors que sont concernés les budgets de fonctionnement des formations. Entre un régiment et une base aérienne par exemple, diverses dépenses de même nature pourraient faire l'objet de contrats ou de conventions permettant d'obtenir des services ou de meilleurs prix auprès des fournisseurs. L'autonomie relative de ces centres de responsabilité élémentaire devrait être un facteur facilitant.

Enfin, qu'il s'agisse de l'échelon central ou de l'échelon local, des solutions peuvent être trouvées également dans un cadre interministériel (cf expériences au sein de la gendarmerie en annexe 6).

Au-delà de ces autres voies permettant d'améliorer et de rationaliser le soutien, l'analyse des actions de coordination, comme par exemple celles se situant dans la sphère de compétence des commissariats, amène rapidement à se poser la question dont il sera débattu dans le chapitre 3, « faut-il fusionner ces services ? » (voir annexe 7).

Pour l'heure, l'effort d'interarmisation se porte principalement sur les problèmes administratifs et de nombreuses solutions communes sont trouvées et réglementées sous le timbre du comité de coordination des commissariats (CCC).

Pour ce qui concerne la logistique de l'homme, il s'agit surtout des prestations croisées, d'échanges de services qui restent sans doute insuffisamment développés. Ceci tient, c'est certain, à la nature des liens historiques, mais surtout structurels,

qu'ont les commissariats avec leurs états-majors respectifs. Cet état de fait vaut aussi pour bien d'autres organismes de soutien.

2.2.2. Les conditions pour une bonne coopération.

Les coopérations existantes (voir annexes 1 à 5) fonctionnent au mieux lorsque certaines conditions sont remplies et qu'il existe :

- un comité de pilotage interarmées,
- une armée leader afin d'assurer la cohérence d'un schéma d'ensemble et pour des raisons de réalisation pratique,
- un vocabulaire commun,
- un système d'information et de gestion commun ou tout au moins des systèmes permettant les échanges automatisés d'information.

L'absence de cohérence ou d'homogénéité entre les systèmes d'information est un frein majeur et c'est sans doute dans ce domaine que devraient être effectués les progrès les plus notables.

Si, tout ce qui est spécifique doit rester de préférence dans la main de l'armée concernée, on peut cependant, dans certains cas, se demander dans quelle mesure un service commun comme celui des essences ne pourrait pas voir son champ d'action étendu (exemple : munitions).

2.2.3. Lacunes constatées.

2.2.3.1. Un manque de données économiques et budgétaires.

Il n'existe que peu de données économiques et budgétaires bien que ce souci soit exprimé comme par exemple lors de la 5^e réunion du comité directeur au sujet de l'orientation du comité de coordination des matériels communs qui vise à confier à l'acteur dont le parc ou la consommation est le plus important le soin d'assurer l'achat commun après bilan économique.

Ou encore, concernant le schéma directeur des infrastructures de stockage des munitions (cf annexe 1), l'exemple des difficultés rencontrées pour la facturation des prestations de stockage et de maintenance montre qu'il n'y a pas de véritable comptabilité analytique commune aux armées ou, lorsqu'il existe des comptes de gestion, les données de base des calculs sont différentes.

L'inconvénient majeur de ce manque de données financières est l'absence de critère pertinent de choix. Les armées ont le souci légitime d'être bien certain de tirer avantage, budgétaire et/ou opérationnel, du choix de l'interarmisation ou de la coopération entre les armées pour un projet donné.

La décision de mise en oeuvre du carburéacteur comme carburant unique le 1er juin 1996 peut illustrer cette remarque. Cette décision que chacun peut s'accorder à qualifier d'attrayante s'est finalement heurtée à de nombreuses difficultés dont la résolution implique des coûts non négligeables (incidents techniques, perte de la garantie constructeur, non conformité avec la réglementation sur les installations classées, surconsommation d'environ 10%...). Quel est le gain, quel est l'avantage, quel est ou quels sont les critères de choix ?

2.2.3.2. Un échange d'informations insuffisant.

L'échange d'informations entre les armées, la gendarmerie et la DGA est peut-être insuffisant. En effet, nous pensons qu'il serait bon de formaliser un échange régulier d'informations entre les états-majors et services sur les études poursuivies, les marchés et achats prévus, les sorties des comptes prévisibles, etc. Cet échange faciliterait la connaissance des projets et des pôles d'intérêt des uns et des autres et permettrait des rapprochements, des recherches de solutions communes innovantes (par exemple, un marché relevant de plusieurs ordonnateurs), des gains d'énergie. Cette circulation de l'information existe certainement au niveau des groupes spécialisés de travail et au plus haut niveau au sein du comité directeur, mais elle nous apparaît, de manière plus globale, insuffisante.

2.2.4. Un champ d'action trop limité.

Dans son rapport du 31 juillet 1996, le contrôleur général Charpentier après avoir tenté de définir la notion de soutien¹, recense 9 grandes fonctions de soutien, elles-mêmes divisibles en nombreuses sous-fonctions. Ce sont:

- le soutien « vie » des personnels : alimentation, habillement, etc.
- le soutien « administratif » des personnels : solde, gestion, formation, etc.
- le soutien santé,
- l'infrastructure,
- les télécommunications,
- les combustibles et carburants,
- les transports,
- la réalisation de matériels,
- le soutien des matériels.

Ces différentes fonctions sont assurées parfois de façon très différente par les armées. Ceci résulte de l'histoire, mais aussi de la mission principale de chaque armée, qui n'est pas sans conséquence sur son organisation et sur ses structures.

Observant ces 9 grandes familles, on peut se demander quels rapprochements existent déjà ou seraient susceptibles de voir le jour.

Pour certaines fonctions et/ou services, l'interarmisation est déjà faite (Service de santé, Service des essences, Collège interarmées de défense qui sont rattachés à l'EMA), ou encore la Délégation générale pour l'armement, le Contrôle général des armées, le Secrétariat général pour l'administration. Certains services accomplissent une mission interarmées mais sont rattachés à une armée, c'est le cas du Trésor et de la Poste aux armées qui sont rattachés à l'EMAT.

¹ La notion de soutien peut être définie comme « l'activité ayant pour objet de fournir en tous temps (paix, crise ou guerre) et en tous lieux aux formations militaires globalement et aux hommes individuellement, l'ensemble des produits et services nécessaires à la vie et au combat ».

Pour d'autres des coordinations existent :

- comité de coordination des commissariats,
- comité de coordination des services d'infrastructure,
- comité de coordination de la formation,
- commission interarmées des munitions,

sans oublier la coordination logistique au sein du ministère créée en mars 1994.

Ces coordinations ne relèvent pas toutes de l'EMA. Le devraient-elles ?

Nous pensons que oui, pour tout ce qui se rattache à la disponibilité et aux capacités opérationnelles des forces, mais aussi à certains aspects organiques à caractère interarmées à l'exception des matières administratives, financières, domaniales et sociales relevant en propre du SGA.

Il apparaît ainsi souhaitable d'élargir le champ d'action de la coordination relevant du CEMA.

2.2.5. L'interarmisation à l'étranger

Le « sondage » effectué auprès des stagiaires étrangers du Collège interarmées de défense (voir annexe 8) n'a reçu qu'un faible nombre de réponses (16/70) et est en ce sens un peu décevant. Les questions ont-elles été mal posées, pas assez explicites, ou est-ce un problème de temps, de compréhension ou encore l'ignorance des structures logistiques et de soutien des armées de leur propre pays ? Sans doute un peu de tout cela.

De ces réponses très partielles, on peut cependant dire qu'une majorité de pays dispose d'un service unique pour l'acquisition des matériels (69% des réponses). Les trois-quarts d'entre eux possèdent des services de réparation spécifiques à chaque armée et plus de la moitié (56% des réponses) disposent de moyens de transport également séparés par armée.

L'interarmisation est encore semble-t-il peu avancée dans la majorité des pays.

2.3. CONCLUSION PARTIELLE

La coordination logistique existe et s'affirme d'année en année ; parallèlement, les mentalités évoluent.

L'interarmisation ne doit pas devenir un dogme qui irait, dans certains cas, à l'encontre de l'objectif d'efficience. Des voies nouvelles, locales ou interministérielles par exemple, peuvent être imaginées tout comme les modèles, déjà existants, de coopération et d'échange de services.

L'édifice bâti jusqu'ici souffre cependant de quelques lacunes :

- un manque de données économiques et budgétaires du fait de l'absence d'une véritable comptabilité analytique commune au ministère, c'est un critère majeur de choix qui est ainsi déficient ;
- une insuffisance d'échange d'informations « pratiques » entre les différents acteurs logistiques (connaissance des études, projets ou achats prévus des uns et des autres pouvant inciter des rapprochements, des recherches de solutions communes) ;
- un champ d'action de la coordination logistique trop limité, eu égard à l'ambition fédératrice et dynamique affichée par la coordination au niveau de l'EMA.

L'interarmisation, sous ces diverses formes, doit encore progresser tant en France qu'à l'étranger, comme nous l'ont montré les informations données par des officiers de divers pays.

3. EVOLUTION DE L'INTERARMISATION DES SOUTIENS

Afin d'améliorer la situation actuelle, trois voies d'interarmisation du soutien logistique sont aujourd'hui envisageables. Néanmoins il est bon de s'interroger sur la nature des liens à créer entre les armées, la gendarmerie et la DGA. Telles sont les pistes explorées dans ce chapitre.

3.1. QUELLE INTERARMISATION AUJOURD'HUI ?

3.1.1. Un organisme de coordination nouveau

Ce nouvel organisme de coordination logistique interarmées, dépendant de l'EMA, devrait être en mesure de se substituer aux structures existantes. Cette solution présenterait l'avantage d'un cadre institutionnel clair où l'interarmisation serait réalisée dès le début de chaque initiative logistique. En revanche, créer ce nouvel organisme, sans supprimer les structures existantes, irait à l'encontre du souci d'efficacité et d'économie qui est à la base de notre étude. Cette idée rejoint la critique exprimée au paragraphe 224 relative au champ d'action trop limité de la coordination logistique.

3.1.2. L'armée pilote

Cette voie consisterait à appliquer systématiquement la solution de « l'armée pilote » pour chaque action logistique « interarmisable ». Cette solution présenterait l'avantage d'utiliser les structures existantes, aux ajustements d'effectifs près.

Elle nécessiterait un rôle de coordination accru de la part de l'EMA de manière à garantir une bonne distribution de la charge du travail entre les trois armées, la gendarmerie et la DGA, afin que chacun puisse y gagner en termes de satisfaction du besoin et d'économie des ressources.

Nous retrouvons ici l'idée d'une formalisation d'un échange régulier d'informations entre les différents acteurs, exprimée au paragraphe 223.

3.1.3. L'externalisation

Une troisième voie, appliquée très largement par les armées britanniques, consisterait à aller encore plus loin en « externalisant » dans le secteur privé nombre d'actions logistiques, y compris dans des domaines qui revêtent une importance stratégique majeure, tels que la construction et l'entretien des bâtiments de la marine. Une telle solution laisse augurer des économies substantielles tant en coûts de fonctionnement que d'investissement. Cependant, il est à craindre un risque de discontinuité dans la satisfaction du besoin logistique, notamment en temps de crise ou de guerre.

3.2. LA NATURE DE LA COOPERATION INTERARMEES.

3.2.1. Le rôle du CEMA

La coopération logistique « armées, gendarmerie, DGA » est aujourd'hui consensuelle. Les mentalités changent et la volonté d'aller de l'avant est clairement exprimée par les états-majors. Ceci nous amène à croire que même dans le cadre du décret de 1982, le CEMA peut jouer son rôle d'autorité sur les chefs d'état-major afin d'aboutir à la cohérence et à l'interopérabilité nécessaires.

Ces deux notions relèvent pleinement de la capacité opérationnelle des forces que les CEM de chaque armée doivent mettre à la disposition du CEMA. D'autre part, l'article 16 du décret de 1982 précise que les chefs d'état-major exercent leurs responsabilités propres « selon les besoins exprimés et les plans d'emploi élaborés par le CEMA ».

Le décret de 1982 a souvent été interprété comme un obstacle empêchant le CEMA d'exiger des armées certains choix en matière d'équipement. A notre sens, cette interprétation était en soi par trop restrictive. Cependant, la généralisation des opérations interarmées et interalliées ainsi que l'exigence aujourd'hui ressentie par tous d'une meilleure rationalisation des moyens et des ressources devrait permettre, sans qu'il soit nécessaire de remettre en cause la répartition des responsabilités édictée par le décret, de parvenir à la cohérence et à l'interopérabilité de la logistique.

Dans son rapport le CGA Charpentier note lui aussi une évolution de la place du CEMA et de l'EMA au sein du ministère. Selon lui, la fonction de CEMA a acquis une dimension nouvelle qui dépasse celle du texte de 1982 pour les raisons suivantes :

- la multiplication des opérations extérieures a impliqué un rôle plus fort du CEMA, d'autant plus fort que la limite entre l'opérationnel et l'organique ne repose pas sur une frontière précise ;
- la disparition du poste de secrétaire général pour l'administration de 1986 à 1989 a donné à l'EMA certaines tâches administratives de caractère interarmées qui ont renforcé le rôle du CEMA. Il n'y a pas eu retour au statu quo ante lors du rétablissement de la fonction de SGA ;
- les programmes d'armement de plus en plus interarmées ont considérablement augmenté le rôle de l'EMA.

3.2.2. L'interarmisation progressive

« Interarmiser », c'est avant tout donner une réponse à un besoin, à une fonction qui ne soit pas limitée au cadre d'une seule armée.

L'interarmisation progressive, celle choisie jusqu'ici par la voie des coordinations, par la voie du consensus, présente un certain nombre d'avantages :

- une certaine adhésion, facteur de changement des mentalités et évitant le rejet voire les combats retardateurs. En 1963, le général Ailleret, CEMA écrivait:

« Si on retient cependant que les institutions actuelles traduisent le résultat d'une longue expérience, il convient d'aborder leur réforme avec circonspection et

réalisme, en ne perdant pas de vue que les approches progressives des solutions théoriques peuvent souvent être plus efficaces que des mesures trop radicales et difficilement conciliables en définitive avec l'organisation même du commandement ».

- la préservation du cadre juridique actuel ; la répartition des responsabilités du décret de 1982 mais aussi le principe de la subordination des services au commandement.

- enfin, elle ne perturbe pas les réformes très lourdes lancées par les armées : suppression de la conscription, professionnalisation, réduction forte du format qui sont à elles-seules de véritables défis humains et organisationnels.

La méthode se heurte à un problème majeur, déjà évoqué plus haut, celui de l'absence de données provenant d'une comptabilité analytique fiable et qui constitue un frein au rapprochement interarmées dans la mesure où les chefs d'état-major souhaitent pouvoir engager leur décision en étant certains d'un coût budgétaire moindre pour un service de qualité au moins équivalente.

La méthode implique des délais et n'annihile pas certaines redondances. C'est en cela qu'elle est particulièrement critiquée par d'aucuns.

3.2.3. L'interarmisation brutale

L'interarmisation pure et simple des soutiens de façon brutale ou à marches forcées est tout à fait possible dès lors que la volonté politique l'exprimerait. Il nous semble cependant qu'elle créerait dans chaque armée des problèmes de cohérence entre les soutiens et les forces. Il y a aujourd'hui des cultures d'armées, certes évolutives, mais surtout une connaissance réciproque et des habitudes de travail communes entre chacune des armées et leurs services.

Rappelons tout de même que la défaite de l'armée française en 1870 est due à deux graves lacunes : la première concerne l'impréparation à la guerre, notamment l'absence de processus organisé et rapide de mobilisation, la seconde, qui nous intéresse ici, est le manque complet de liaison entre le commandement et les services. Les mouvements de troupes avaient souvent été réglés sans tenir compte des opérations de ravitaillement.

Les enseignements en avaient été tirés et il en est résulté le principe de subordination des services au commandement. Ce même commandement connaît ses services et sait alors les utiliser.

Il ne faut pas alors s'étonner de la prudence du ministre de la défense quant à la rupture de ce lien. L'exemple donné ci-après concerne les commissariats mais cela vaut aussi des autres soutiens.

Par note du 11 avril 1994, le ministre de la défense, dans le cadre du rapprochement des commissariats, souhaitait que *« soient mieux exploités les gisements d'actions communes et [que] soit optimisé l'emploi d'un potentiel élevé de compétences administratives et financières »*. Il ajoutait également : *« j'attache une grande importance à ce que le rapprochement des corps de commissaires ne signifie pas pour autant l'altération de leur spécificité et l'affaiblissement de leur attachement à l'armée au sein de laquelle chacun d'eux exerce ses compétences »*.

3.2.4. Une évolution inéluctable du décret de 1982

Le contrôleur Charpentier indique lui-même que la voie de l'interarmisation « douce » doit être poursuivie et confortée car elle reste indispensable. Il relève cependant une remarque du président du groupe de travail n°5 dans un rapport adressé au comité stratégique : les « *rationalisations* [des rapprochements entre les armées] *trouvent une limite du fait de l'absence d'une structure capable de [les] diriger, ni l'EMA ni le SGA n'étant en situation pour le faire. Le constat se révèle encore plus évident s'agissant des questions relatives aux soutiens de l'homme* ».

Il nous apparaît clair, qu'à terme, les responsabilités définies dans le décret de 1982 connaîtront des évolutions. Les grands chantiers du ministère que sont la professionnalisation, la réforme des soutiens, l'organisation territoriale, la réforme de l'administration centrale, sont en route avec l'exigence d'en réussir d'abord le passage à l'armée professionnelle.

La réflexion sur les soutiens est lancée depuis déjà quelques mois. Le temps est nécessaire. Les structures proposées par le rapport Charpentier méritent, malgré l'opposition actuelle pour des raisons très variées que leur ont réservées les états-majors, d'être étudiées plus avant.

La tâche est vaste. Elle doit surtout faire l'objet d'une participation active de tous les responsables du ministère. Rappelons qu'entre la loi sur l'organisation de l'Armée (24 juillet 1873) et celle relative à son administration (16 mars 1882) à la suite de la défaite de 1870, s'étaient écoulés neuf ans. Les grands-pères de nos grands-pères venaient de connaître autre chose que la chute du mur de Berlin. Ils ont pourtant pris leur temps pour réfléchir et réformer l'outil militaire de la France.

CONCLUSION

La structure de soutien actuelle des armées et de la gendarmerie est héritée du passé, l'organisation conçue pour supporter une confrontation massive sur un théâtre européen s'avère maintenant inadaptée au soutien d'opérations de projection de forces interarmées à *géométrie variable*, réalisées le plus souvent dans un cadre multinational.

De plus, l'objectif de réduction des déficits publics devenu une priorité de toutes les démocraties occidentales pèse en premier lieu sur les budgets de défense. Au sein de ceux-ci, la part consacrée au soutien des forces représente un gisement important d'économies.

Aussi, pour améliorer l'efficacité de son dispositif, tout en réalisant des économies, le Ministère de la Défense s'est engagé dans une démarche d'*interarmisation*. Celle-ci s'applique au soutien essentiellement sous la forme de *coordination logistique*.

Il existe de nombreuses voies pour réaliser l'interarmisation dont la finalité est, rappelons-le, de donner une réponse à un besoin, à une fonction, qui ne soit pas limitée au cadre d'une seule armée.

La coordination logistique nous semble indispensable au niveau de l'EMA, afin de garantir la cohérence opérationnelle et l'optimisation des coûts. Son champ d'action nous paraît encore par trop limité car de nombreuses structures de coordination relèvent d'autres autorités que du CEMA.

Cette approche pragmatique, qui s'appuie sur ce qui donne satisfaction pour optimiser le rapport « coût global/efficacité » du soutien interarmées souffre néanmoins de quelques lacunes.

Le manque de données économiques et financières, en l'absence d'une comptabilité analytique commune au ministère, représente un critère majeur de choix ainsi déficient et interdit d'évaluer précisément les *gains de productivité* atteints.

L'insuffisance des échanges d'informations « pratiques » entre les décideurs logistiques des différentes armées semble également préjudiciable à des rapprochements et à des recherches de solutions communes.

Que faut-il donc préconiser pour améliorer le processus de rénovation engagé ?

Quelques pistes sont proposées : mettre en place un organisme unique de coordination, généraliser le principe de l'*armée pilote*, *externaliser* une partie du soutien.

La création d'un seul organisme de coordination, dépendant de l'EMA, et se substituant à toutes les structures existantes, pourrait être le creuset et le point de passage obligé de toute initiative logistique.

La systématisation de la solution de l'*armée pilote* renforcerait aussi le rôle de la coordination interarmées.

L'*externalisation* de certaines fonctions vers un secteur privé fortement concurrentiel permettrait des économies substantielles.

En ce qui concerne les structures, une *interarmisation* globale et brutale n'est pas souhaitable, car elle présente le risque d'une perte de cohérence entre les forces et leurs soutiens, sans compter d'inévitables réactions de rejet de la part de responsables de tous niveaux.

Cependant, une évolution progressive du dispositif actuel vers un système de soutien cohérent et interopérable avec ceux de nos principaux alliés est impérative. Celle-ci sera facilitée par le changement des mentalités dû en grande part aux opérations récentes et à l'enseignement interarmées.

Pour ce faire, les prérogatives du CEMA en la matière devront nécessairement être renforcés, car les progrès sont bloqués par la pratique d'une prise de décision par consensus entre chacune des armées, la Gendarmerie et la Délégation générale pour l'armement.

L'évolution des types d'opérations de ces dernières années et les programmes d'armement de plus en plus interarmées ont déjà donné au CEMA une place et un rôle accrus au sein du ministère.

Dans l'attente d'une refonte inéluctable du décret de 1982 fixant les attributions des chefs d'état-major, il convient de faire une lecture de ce texte qui reconnaisse la prééminence du CEMA sur les autres chefs d'état-major, y compris dans le domaine du soutien.

* *

*

ANNEXES

<u>ANNEXE 1</u> : Commission Interarmées des Munitions CIM	
21	
<u>ANNEXE 2</u> : Centre RAFALE de logistique intégré : CERALI	23
<u>ANNEXE 3</u> : Communauté logistique MISTRAL	25
<u>ANNEXE 4</u> : Bureau Logistique de l'état-major de la marine	27
<u>ANNEXE 5</u> : Bureau Logistique de l'état-major de l'armée de l'air	29
<u>ANNEXE 6</u> : Direction Générale de la Gendarmerie Nationale	31
<u>ANNEXE 7</u> : Comité de coordination des commissariats	33

ANNEXE 1**Commission Interarmées des Munitions CIM**

Entretien du 28 janvier 1998, Lcl JOP, DCMAT

I - PRESENTATION**Fondements de la commission**

Elle existe depuis 30 ans et est organisée en sous-commissions (transport, élimination des munitions, achat, gestion, stockage) qui se réunissent 2 fois par trimestre. Son président est le directeur de la DCMAT.

Le ministre. lui a fixé pour mandat de mettre en commun les moyens des armées. Ceci implique une gestion interarmées (achat/élimination, un vocabulaire commun, un système informatisé commun).

L'armée de terre avait élaboré un schéma directeur infrastructure des munitions (étalé de 1986 à 2010) sur la base de la mise aux normes de sécurité et sachant que ça coûte très cher (100/150 MF par an ; 1'igloo coûte 2MF).

Forte de cet élément et de la répartition du stock des armées (terre (90%), air (7%), mer (3%)), la commission a été désigné l'armée de terre armée leader pour un schéma directeur unique d'infrastructure afin de parvenir à l'objectif vers 2005-2010. Chaque armée propriétaire peut stocker ses munitions dans un dépôt d'une autre armée.

Mesures prises

Vocabulaire commun : cf instruction 1400/EMA/OL4 du 19/07/96 plus son modificatif proposé aujourd'hui (voir pièces jointes)

Pour tout ce qui est stockage et déstockage, actuellement, seuls les documents papiers et la codification sont communs, ce qui pose des problèmes de gestion informatique. Le logiciel terre était celui de la gestion technique des munitions de la DCMAT, système qui était en avance sur SIMAT.

Pour la maintenance des munitions, elle est assurée par l'armée dépositaire pour les munitions communes. Il y a donc une formation et un manuel de maintenance identiques (document prêt). Pour les munitions spécifiques, cela reste sous la coupe de chaque armée.

Perspectives :

A terme, on devrait fermer 12 à 14 dépôts (10 AT, 1 Air, 1 Mer, 2 en suspens). La fermeture d'un dépôt devrait permettre un gain de 3 à 5 MF par an en consommations budgétaires.

Une première réunion s'est tenue entre les différentes armées afin d'estimer un coût de location de stockage.

Coûts estimés par an et par tonne par :

- AT : 1300F
- Air : 2292F
- Mer : toujours pas de réponse

II - ENSEIGNEMENTS

Pour que l'échange de services fonctionne, il est nécessaire de disposer de :

- un comité de pilotage interarmées
- une armée leader assurant la cohérence d'un schéma d'ensemble,
- un vocabulaire commun,
- une gestion interarmées
- un échange de compétence pour les matériels communs => formation et procédure de maintenance identiques.

Pour les matériels spécifiques, la maintenance reste sous la coupe de chaque armée. Il subsiste le problème de la tarification de la prestation de stockage pour le locataire, l'estimation des 3 armées étant différente. Ceci est imputable au problème plus général de la comptabilité analytique et du chiffrage des actions logistiques (coûts internes) et donc à l'ignorance du gain financier réel effectué par une armée en acceptant l'interarmisation.

CONCLUSION :

Les munitions constituent l'exemple-type de soutien qu'il convient d'interarmiser. On peut même s'interroger sur les raisons qui interdiraient **leur gestion par un service commun existant, comme le service des essences**. *Et cela réglerait une bonne fois pour toutes les querelles de postes budgétaires et d'imputation du coût de construction de nouveaux igloos.*

ANNEXE 2**CENTRE RAFALE DE LOGISTIQUE INTEGRE : CERALI**

Entretien du 6 février 1998 avec le capitaine de vaisseau URCUN et le lieutenant-colonel COMET

4. I - PRESENTATION DE CERALI

Création de la communauté logistique rafale suite à la décision du ministre le 31.05.90

4.1. OBJECTIFS INITIAUX :

- satisfaire l'ensemble des besoins communs
- soutien mutuel entre les deux armées
- maîtrise des coûts
- assistance a l'exportation

4.2. MISSIONS :

- **expression des besoins des partenaires**
- commandes
- échanges entre partenaires
- comptabilité
- réparation
- modifications
- études générales

4.3. ORGANISATION :

- structure légère tripartite : marine - air - DGA
- emploi des normes internationales
- externalisation des travaux non décisionnels
- rassemblement de compétences en un même lieu
- directeur : chef fonctionnel avec mandat tournant
- **comité directeur logistique :**
SC/EMM/AERO, DCMAA/D, SPAE/DA

4.4. MONTEE EN PUISSANCE DES EFFECTIFS :

- 10/93 9 personnes
- 09/96 15 personnes
- 2002 27 personnes
- A terme 42 personnes

5. II - ENSEIGNEMENTS DE L'EXPERIENCE CERALI

5.1. STRUCTURE TRIPARTITE A PRESIDENCE TOURNANTE

- excellent fonctionnement en interne et travail efficace en petite structure intégrée
- résistance des centres de décision traditionnels (DCMAA, SPA, SPN/AERO) qui cèdent un peu de leur pouvoir à CERALI
- la présence de la DGA, contestée au départ par les armées, s'avère à l'usage indispensable : le plus fervent défenseur des intérêts des clients vis à vis de la DGA et des industriels est l'ingénieur de l'armement membre de l'équipe de direction.

5.2. ASPECTS NORMATIFS

- mise en place de normes internationales indispensable pour assurer le succès d'un véritable SLI mais très coûteuse en investissement humain et en temps (10 personnes pendant 4 ans).
- une nouvelle évolution est en cours, l'EDI (échange de données informatiques), qui permettra d'assurer de façon entièrement informatisée (sans un seul papier) tout le circuit imposé par le code des marchés publics depuis la passation de marché, en passant par la commande, la facturation, jusqu'au paiement tout en permettant tous les contrôles imposés aux différents niveaux. En travaillant avec le Ministère du Budget, CERALI est leader dans le domaine pour toute l'administration française.

5.3. ASSISTANCE A L'EXPORT

Domaine vital pour notre industrie d'armement : CERALI apporte son concours à l'Industriel et apporte son expérience et son soutien en matière de logistique à tout pays acquéreur du RAFALE.

6. CONCLUSION

De l'avis de nos interlocuteurs, l'avenir en matière de soutien technique appartient à des petites structures intégrées du type CERALI, qui seront non seulement interarmées, mais également internationales. Des programmes du type NH 90, ATF, etc. devraient emboîter le pas à l'expérience du RAFALE tout en profitant des acquis en matière normatif de CERALI qui ne seront plus à reprendre.

ANNEXE 3

COMMUNAUTE LOGISTIQUE MISTRAL.

Entretien du 28 janvier 1998 avec le lieutenant-colonel JOP, DCMAT
Entretien du 5 février 1998, avec le lieutenant-colonel FEVE, EMAT/Equipement.

I) PRESENTATION

En matière de munitions, beaucoup de choses sont déjà communes depuis longtemps: les peintures, les stanags, les codifications...

Définition de la communauté.

Concernant la munition MISTRAL, ce sont les coûts d'entretien jugés « exorbitants » proposés par MATRA qui sont à l'origine de la création de la communauté logistique du système d'arme très courte portée MISTRAL. Le but de cette communauté, formée par les trois armées, est d'assurer en commun l'entretien du niveau NTI3.

Son organisation.

La communauté est placée sous l'autorité du Comité de Soutien Logistique Mistral (CSLM), présidé à tour de rôle pendant trois années par les trois états-majors d'armées.

L'application des directives du CSLM et la conduite courante relève du Groupe Technique de Coordination Mistral (GTCM), également à présidence tournante, composé des directions centrales du matériel terre et air et de la Direction des constructions navales (DCN).

Enfin le Centre Interarmées de Réparation des Munitions Mistral (CIRMM), implanté à Salbris, est sous l'autorité fonctionnelle du CSLM.

Après quelques années d'existence, divers dysfonctionnements ont été relevés. Parmi ceux-ci on peut noter que:

- les considérations d'emploi de la munition entraînent des périodicités de vérification différentes.
- les prix d'achat des pièces sont différents selon l'organisme d'achat (SCA ou DGA).
- les unités de compte des pièces sont différentes.
- les pièces sont fournies par chaque armée, il n'y a pas de stock commun ce qui entraîne des délais d'approvisionnement pour le CIRMM.
- chaque armée a aussi choisi sa liste d'approvisionnement initiale (LAI).

Tout ceci a conduit les états-majors a redéfinir en début 1996 une nouvelle organisation.

Le changement majeur en est la transformation du CIRMM en organisme à vocation interarmées (OVIA). Ainsi le CIRMM est-il intégré à l'armée de terre qui prend en compte son fonctionnement, son soutien et le réapprovisionnement des pièces pour la maintenance NTI3.

Par ailleurs, est également créé, au sein de l'établissement du matériel de Salbris, un magasin pour les rechanges NTI1 et NTI2. L'acheteur devient unique, le SCA, les armées conservent l'entretien NTI1 et NTI2 à leur niveau mais s'approvisionnent à Salbris. Sur le plan budgétaire, il y a facturation en cession annuelle selon un protocole d'accord.

A cette organisation française, va également se greffer l'arrivée, pour la maintenance NTI3, d'armées étrangères comme les marines norvégienne, espagnole, belge ou les armées de terre espagnole et belge. L'unicité déjà trouvée pour les armées françaises facilitera cette intégration.

II) LES ENSEIGNEMENTS.

L'expérience de la communauté MISTRAL montre qu'il semble préférable d'instaurer le principe d'une « armée leader » dotée d'un OVIA et comprenant si possible des personnels appartenant à chaque membre de la communauté.

Mais la réussite de la communauté est subordonnée à l'existence d'un comité de pilotage ou de direction dont la présidence est tournante. On peut d'ailleurs remarquer que la nouvelle instruction commune prévoit qu'en cas de litige au sein du CSLM, le problème soit soumis au Comité de Coordination des Matériels Communs (CCMC), c'est à dire en fait à la coordination logistique interarmées du niveau de l'EMA.

D'autres facteurs intéressants ressortent de l'exemple de la communauté MISTRAL. Il apparaît nécessaire de trouver des procédures identiques ainsi qu'un système d'information logistique compatible entre toutes les parties prenantes.

CONCLUSION

Depuis avril 1996, la communauté logistique du système d'arme très courte portée MISTRAL repart sur de nouvelles bases organisationnelles. Nos interlocuteurs ont cependant rappelé au cours des entretiens qu'ils avaient en quelque sorte « ouvert la route » mais pour que ce type de coopération fonctionne entre les armées il fallait faire preuve de beaucoup de bonne volonté. Pendant des années ce sont les différences qui ont été mises en exergue, à présent il semble que ce soit la recherche de ce qui peut rapprocher qui prédomine.

ANNEXE 4**BUREAU LOGISTIQUE DE L'ETAT-MAJOR DE LA MARINE**

Entretien avec le CF VASSAS du 5 février 1998

1. En ce qui concerne les domaines du soutien logistique de la Marine qui peuvent être mis en commun avec les autres armées, il n'existe, en principe, aucune limitation, à l'exception de celle liée à l'autonomie et à la souplesse d'emploi des bateaux à la mer. Il faut, néanmoins, tout d'abord s'interroger sur l'utilité objective de cette interarmisation. Il faut évaluer les avantages possibles en termes d'efficacité accrue et économie des coûts (comme d'ailleurs mis en exergues par notre étude préalable). Cette démarche est rendue plus difficile du fait de l'absence, dans les armées, de moyens objectifs de détermination des coûts (par exemple, comptabilité analytique). En plus, l'interarmisation à tout prix a souvent entraîné une centralisation et une lourdeur administrative caractérisées par une considérable manque de souplesse.

2. Pour la Marine, la logistique consiste à gérer l'autonomie des navires, son souci principal consistant à préserver sa spécificité en termes de capacité à durer et de souplesse d'emploi des bateaux à la mer. L'optimisation recherchée est donc locale et définie pour une mission donnée. La coordination logistique montre ses limites lorsque elle est confrontée à des différentes formes de « féodalité »: seuls les domaines marginaux et non conflictuels sont traités efficacement. L'interarmisation sera plus facilement réalisable dans les domaines à faible niveau technologique et/ou stratégique (par exemple, voitures de fonction, service des vivres), la frontière technologique entre les différentes armées demeurant encore une source majeure de résistance à la coopération.

3. Parmi les exemples d'interarmisation qui ont bien marché pour la Marine il faut citer la mise en commun de l'entretien des missiles MISTRAL. La Marine y a trouvé sa convenance et aucune difficulté majeure a été constatée. Egalement, le soutien des unités stationnés outremer semblerait être un domaine où, avec quelques ajustements nécessaires pour garantir le respect des exigences de chacun, une coopération plus efficace pourrait être achevée.

4. En revanche, beaucoup de tentatives d'interarmisation ont échoué à cause d'une manque d'autorité de coordination de la part de l'EMA. Faute d'une telle autorité supérieure il sera impossible de vaincre les différentes résistances au changement qui sont propres à chaque armée, pour des raisons historiques aussi bien que physiologiques. La création d'un service interarmées concurrent et plus performant que les organismes actuelles pourrait contribuer à résoudre le problème.

5. En conclusion, l'interarmisation aussi bien que l'externalisation (par exemple des organismes d'achat, ce qui est déjà réalisé en Grande Bretagne) pourraient représenter la solution pour beaucoup de problèmes relatifs au soutien, mais il faut d'abord opérer un changement de mentalité au sein des armées; notamment, il faut introduire des concepts liés à l'économie du marché et investir sur la formation du personnel qui serait chargé de conduire des négociations commerciales à très haut niveau. Egalement, il faut progressivement achever une plus grande souplesse administrative qui permette, par exemple de profiter des économies réalisées dans un domaine X pour les réinvestir dans un domaine Y au sein du même organisme, sans être toujours obligés de passer par « Bercy ». Il faut, en résumé, motiver l'effort d'économie au sein des armées.

ANNEXE 5**BUREAU LOGISTIQUE DE L'ETAT-MAJOR DE L'ARMEE DE L'AIR**

Entretien avec le colonel ORIGNAC du 12 février 1998.

I) PRESENTATION

Cet entretien s'inscrit dans le cadre particulier des visites effectuées dans les états majors d'armée.

Ce service est directement subordonné à l'armée de l'air.

Il est à noter que le chef de ce service est actuellement le président du CCMC (Comité de Coordination des Matériels Communs)

Sujets abordés.

Les sujets abordés ont été de deux natures. D'une part, des idées générales concernant l'interarmisation des soutiens, et d'autre part des réflexions sur des exemples particuliers, la communauté Mistral, le soutien des hélicoptères de type Puma ou encore l'achat de véhicules automobile.

II) ENSEIGNEMENTS

L'interarmisation ne doit pas être un dogme, en effet il ne faut pas prendre pour idée reçue que l'interarmisation permet de réaliser systématiquement des économies au niveau de chaque armée.

Les structures de soutien de l'Armée de l'air mises en place suite au décret de 1982, donnent actuellement satisfaction dans le cadre de ce décret.

Les structures de coordination des soutiens mises en place par L'EMA, coordination, communautés interarmées etc., fonctionnent plus ou moins bien et la coordination ne peut aller plus loin si l'on veut rester dans le cadre du décret de 1982.

Les voies à étudier pour l'avenir sont d'une part les actions au niveau locales et d'autre part les actions très en amont pour les grands programmes (exemple de CERALI).

Un effort est à faire en ce qui concerne la législation dans les armées, il faudrait la porter au niveau de la législation européenne (exemple du carburant unique).

Enfin ce service a souligné le manque relatif d'efficacité de certains exemples d'interarmisation des soutiens, comme la communauté Mistral, les achats groupés de véhicules par la DGA.

Toutefois, il est à noter qu'une expérimentation en cours sur les transport par voie aérienne militaire, coordonnée par l'EMA, consistant à faire centraliser les affrètements par l'Armée de l'air suscite l'adhésion car elle génère des économies directement chiffrables (6MF sur deux mois en 1997, 10 MF prévu pour 1998).

CONCLUSION

Le manque de comptabilité analytique ne permet pas actuellement de chiffrer les économies qui pourraient être générées.

En l'état actuelle des structures relatives aux responsabilités attribuées aux armées par le décret de 1982, le système de soutien de l'armée de l'air donne satisfaction et une éventuelle interarmisation des soutiens qui semble nécessaire relève plutôt de l'idée reçue.

Il faut noter que l'initiative concernant les affrètements centralisés qui a été prise par le niveau interarmées (EMA) est bien reçue.

ANNEXE 6**Direction Générale de la Gendarmerie Nationale**

Entretien le 30 janvier 1998 avec le colonel CLEMOT de la
DGGN/SPM/SDLOG/BMAT
représentant de la gendarmerie au sein de la cellule de coordination logistique

L'interarmisation du soutien n'est pas un concept nouveau pour la gendarmerie dès lors qu'elle consiste à se rapprocher d'une autre armée disposant de structures et d'infrastructures adaptées au service recherché. Ainsi, elle confie de très longue date le stockage de ses munitions à l'Armée de Terre et en acquiert encore aujourd'hui 27% avec celle-ci (quantité qui devrait décroître avec une cartouche 9 mm différente).

Cependant, elle la considère seulement comme **un outil parmi d'autres** qu'elle doit utiliser à bon escient. En effet, avant que ce principe ne soit imposé par les instances supérieures, elle a fait l'amère expérience de **quelques ratés** comme l'acquisition de TRM2000 pour les missions de DOT et de maintien de l'ordre rural de la gendarmerie mobile (matériel s'avérant cher et inadapté au besoin) ou encore l'acquisition de P4 comme véhicule tout terrain (matériel quasiment 2 fois plus cher que l'Auverland qui suffit pour le besoin constaté).

Par ailleurs, elle **recherche d'autres formes de coopération**. Ainsi, sur un plan national, la recherche de nouveaux matériels de maintien de l'ordre se fait en **collaboration étroite avec la police nationale**. Sur un plan local, les formations sont vivement encouragées à **trouver des solutions interarmées et interministérielles** ; à titre d'exemple, le contrôle technique des véhicules de la gamme commerciale des légions de gendarmerie départementale du Limousin et de l'Île de France est effectué respectivement dans des ateliers de la police nationale et du ministère des anciens combattants.

Enfin, la gendarmerie nationale souhaite vivement que des **marchés soient passés pour plusieurs ordonnateurs**, afin que chaque armée puisse profiter de ce support juridique avec la souplesse voulue pour chacune d'elles.

ANNEXE 7**COMITE DE COORDINATION DES COMMISSARIATS**

Entretien du 29 janvier 1998, CR1 MONLYADE, secrétaire permanent du CCC.

Bien que ne relevant pas de la structure de coordination logistique « Armées - Gendarmerie - DGA » créée par l'arrêté du 9 mars 1994, il nous a semblé intéressant de nous faire présenter la structure de coordination des trois commissariats à laquelle est associée la Gendarmerie.

I) PRESENTATION.**Définition.**

Le comité de coordination des commissariats (CCC) a été créé par décret du 14 juillet 1991. Il assure la coordination de l'action des commissariats dans l'exercice de leurs compétences communes en matière d'administration et de soutien des forces. Le CCC regroupe les directeurs centraux, divers sous-comités et groupes de travail et un secrétariat permanent. Le CCC est présidé à tour de rôle par l'un des directeurs centraux.

Fonctionnement.

Deux assemblées plénières sont convoquées par an à l'initiative du président et réunissent outre les commissariats des représentants de la Gendarmerie, du Secrétariat général pour l'administration (SGA) et du Contrôle général des armées. De plus, au moins une fois par an, le comité se réunit sous la présidence du SGA afin de traiter les questions administratives générales.

L'EMA est associé aux études et à la préparation des textes interarmées susceptibles d'avoir des incidences sur le moral, la disponibilité et la capacité opérationnelle des forces ou encore lorsque les travaux du comité concernent les aspects interarmées de la préparation et du soutien des forces, l'organisation des soutiens outre-mer ou en OPEX.

Le président du CCC rend compte des travaux au ministre de la défense au moins une fois par an.

II) ENSEIGNEMENTS.

Les Services des Commissariats sont fortement marqués par leur appartenance respective à leur armée. Tant qu'il n'y aura pas de décision politique de création d'un service commun du commissariat, les choses resteront ainsi et l'on peut dire que c'est après tout normal.

L'effort d'interarmisation se porte alors pour beaucoup sur les problèmes administratifs en recherchant des solutions parfois communes ou tout au moins identiques et aboutissant à des instructions prises sous le timbre du CCC.

Quelques exemples:

- élaboration d'un logiciel interarmées du calcul de la solde des militaires,
- création d'un centre unique de calcul et de traitement de la paie du personnel civil sur un seul site,
- élaboration d'un système de comptabilité analytique commun,
- projet de décret de portée interarmées relatif aux fonctions administratives dans les formations des armées,
- travaux sur le régime d'alimentation des militaires du rang engagés,
- remboursement des frais d'obsèques des militaires,
- harmonisation des notices techniques pour les matériels commissariat...

Au delà de ces actions administratives, le rapprochement actuel des commissariats s'exerce surtout par des modalités de coopération et des prestations croisées:

- création de modules communs de formation pour les commissaires (droit international, droit pénal, restauration collective, organisation de la défense, contrôle de gestion, droit des conflits, procédures OTAN/ONU, opérations extérieures).
- affectations croisées et postes indifférenciés dans les commissariats, la gendarmerie, les états-majors.
- regroupements d'articles sur un seul marché.
- réalisation d'effets communs.

On voit bien que dès qu'il s'agit de modifier les structures, le rapprochement présente des limites. Le projet de fédérer dans un établissement commun la logistique des vivres, autrement dit de fusionner l'Economat de l'Armée et le Service d'approvisionnement des ordinaires de la Marine, achoppe actuellement pour diverses raisons, juridiques et de viabilité économique mais aussi du fait des mentalités.

CONCLUSION.

La coordination entre les commissariats est déjà ancienne. Elle connaît cependant ces dernières années un accroissement des actions menées sous l'impulsion même des directeurs centraux, du SGA, voire du ministre lui-même.

Les actions qui réussissent le mieux sont celles relatives à l'administration des forces plus que celles relatives à la logistique de l'homme. Ceci tient à la nature des liens structurels qu'ont les commissariats avec leurs états-majors respectifs.

Faut-il aller plus loin ?

Par note du 11 avril 1994, le ministre de la défense, dans le cadre du rapprochement des commissariats, souhaitait que soit mieux exploités les gisements d'actions communes et que soit optimisé l'emploi d'un potentiel élevé de compétences administratives et financières. Il ajoutait également: « j'attache une grande importance à ce que le rapprochement des corps de commissaires ne signifie pas pour autant l'altération de leur spécificité et l'affaiblissement de leur attachement à l'armée au sein de laquelle chacun d'eux exerce ses compétences ».

