

## LE SOUTIEN DES ARMÉES

### SOMMAIRE

- **LES ÉVOLUTIONS DU SOUTIEN ADMINISTRATIF** Page 3 à 6
- **LA RÉFORME DES CORPS D'OFFICIERS EXERÇANT DES FONCTIONS D'ADMINISTRATION** Page 7 à 9
- **LES PLATEFORMES COLLABORATIVES DE LA SIMMT** Page 10 à 13
- **LE MODÈLE SERVICE DE SANTÉ DES ARMÉES 2020** Page 14 à 18

---

*Le G2S est un groupe constitué d'officiers généraux de l'armée de terre qui ont récemment quitté le service actif. Ils se proposent de mettre en commun leur expérience et leur expertise des problématiques de défense, incluant leurs aspects stratégiques et économiques, pour donner leur vision des perspectives d'évolution souhaitable de la défense.*

### *Éditorial*

Le soutien des armées est un sujet complexe, dont il est difficile de donner une définition précise car, il recouvre de multiples domaines d'intervention. Soutien de la vie courante en garnison, soutien en opérations extérieures, soutien de l'homme, soutien des matériels, soutien administratif, soutien logistique, soutien pétrolier, soutien santé, soutien immobilier, etc., sont autant d'aspects d'une même réalité qui consiste à apporter aux forces déployées en opérations, à celles stationnées sur le territoire national ou encore aux personnels à titre individuel, tout un ensemble de concours matériels et de prestations diverses qui permet, *in fine*, aux armées de fonctionner au quotidien, de s'entraîner, de se projeter, de conduire des opérations, puis de se régénérer à l'issue.

Depuis la révision générale des politiques publiques (RGPP de 2008), et même depuis l'installation de la LOLF en 2006, ces différentes fonctions ont été au centre du tourbillon de restructurations du ministère, car certains les jugent, à tort ou à raison, plus ou moins extérieures ou marginales au « cœur du métier de soldat ». De ce fait, elles ont été particulièrement exposées aux exigences technocratiques de mutualisation, d'*interarmisation*, d'optimisation, de rationalisation, voire d'externalisation, conduisant à des réorganisations de grande ampleur achevées par l'installation de la nouvelle gouvernance du ministère depuis 2013. Désormais, chaque fonction du soutien général ou spécifique est mise en œuvre de « bout en bout » par sa chaîne d'appartenance, après avoir quitté la tutelle d'un commandement traditionnel « organique »<sup>1</sup> pour répondre à des logiques propres censées mieux satisfaire, et au moindre coût, les besoins des forces. Ont échappé à cette apparente autonomie, les soutiens dont l'exercice contribue directement aux capacités

---

<sup>1</sup> Incarné autrefois par chaque chef d'état-major d'armée (terre, mer et air).

opérationnelles : le maintien en condition des matériels (structures intégrées de MCO<sup>2</sup>), le soutien du service de santé, du service des essences, du service du commissariat des armées et le soutien par les bases de défense, qui sont restés sous l'autorité du chef d'état-major des armées dans sa nouvelle posture « organique ».

Force est de constater que ces réorganisations multiples, loin d'avoir simplifié et fluidifié le fonctionnement des services de soutien, ont créé une nouvelle bureaucratie avec ses procédures et ses exigences ; la phase d'adaptation en cours oblige à une lutte quotidienne de la part du commandement et de tous les responsables du ministère pour en asseoir des règles de mise en œuvre tournées vers l'efficacité opérationnelle et l'efficience nécessitée par un cadre budgétaire particulièrement sévère. La priorité a été donnée jusqu'ici au soutien en opérations avec un réel rendement, notamment pour le MCO des matériels. Il reste à restaurer dans les garnisons des modes de fonctionnement plus souples, sous réserve d'y consacrer les crédits suffisants dans la mesure où leur niveau souhaitable a pu être estimé en fonction des nécessités opérationnelles fluctuantes.

Il est certain que la réduction supplémentaire des effectifs, recommandée de manière arbitraire par le dernier Livre blanc et traduite dans la loi de programmation militaire, en s'ajoutant aux précédentes, a contribué à désorganiser davantage le cours des restructurations et les fonctions du soutien. D'autant que l'état-major des armées a connu de grandes difficultés à identifier les postes à supprimer, quelques 7.000 d'entre eux restant irréductibles à la déflation d'ici 2019, seuil atteint avant que soit prise la décision du Président de la République de la freiner, voire de l'infléchir.

Il n'en demeure pas moins que l'avenir dira si ces évolutions et ces nouveaux modes de fonctionnement, inspirés du monde des entreprises civiles, se révèlent pertinents pour améliorer la « productivité » des soutiens. En particulier, il conviendra de bien regarder si la disponibilité et la réactivité des forces sont au rendez-vous, si le dimensionnement des soutiens permet d'honorer les contrats opérationnels dans les hypothèses les plus extrêmes, celles où les armées seraient le dernier recours quand plus rien ne fonctionne dans le pays, ou dans le cas d'un cumul, vraisemblablement peu étudié au moment de la rédaction du Livre blanc, de tous les contrats opérationnels à l'extérieur et à l'intérieur du territoire national. En effet, il paraît impensable qu'un chef militaire puisse opposer un refus à une sollicitation du chef des armées en raison de soutiens défaillants. La preuve d'une éventuelle inadéquation reste toutefois à produire. Mais, celle de l'insuffisance des contrats opérationnels du dernier Livre blanc, ne vient-elle pas d'être établie par la décision du Président de la République prise en conseil de défense ?

Ce dossier se focalise sur quelques fonctions du soutien, exemplaires dans leur transformation, comme le soutien administratif, la maintenance des matériels terrestres et le service de santé des armées, service injustement décrié dans des rapports administratifs. Injustement, car la logique d'un service attaché aux armées ne répond pas exclusivement aux normes de rationalité économique d'organismes civils comme peuvent l'être les structures hospitalières civiles. Mais, ce dernier argument demande que l'on ait une conscience vive des contraintes et des impératifs du service des armes de la Nation et de ses exigences.

*Général d'armée (2S) Jean-Marie Faugère  
ancien inspecteur général des armées*

---

<sup>2</sup> Maintien en condition opérationnelle.

## LES ÉVOLUTIONS DU SOUTIEN ADMINISTRATIF

Le domaine de l'administration générale et du soutien commun (AGSC) est engagé depuis 2008 dans une profonde mutation. Celle-ci trouve son origine dans la volonté de préserver, autant que possible, les capacités opérationnelles des forces en faisant porter l'effort principal de déflation des effectifs sur les soutiens.

L'expérience du regroupement des soutiens menée par l'armée de terre dans la garnison de Marseille en a été un des déclencheurs. Le nouveau cabinet du ministre mis en place en 2007, s'appuyant sur cet exemple et sur des rapprochements envisageables entre points d'alimentation de plusieurs armées dans une même garnison, a demandé à l'EMA d'expérimenter le concept de base de défense interarmées (BdD), regroupant les soutiens, au travers de 11 puis 18 groupements de soutien (GSBdD).

Il a été très rapidement mis fin à cette expérimentation, la généralisation de ce concept ayant été décidée dès 2010 alors que le périmètre réel des fonctions et des processus couverts par l'AGSC n'étaient que partiellement définis.

La BdD constitue, sur une aire géographique donnée, le cadre de la mutualisation de l'administration générale et du soutien commun, ainsi que de la coordination et de l'arbitrage des soutiens spécialisés délivrés par les directions et services du ministère (en particulier soutien santé, soutien pétrolier, soutien SIC, soutien social, soutien infrastructure).

Dès l'origine, les BdD ont été confrontées à plusieurs difficultés. Les gains en effectif qui devaient apparaître à terme grâce à l'unification de processus, notamment dans le domaine des ressources humaines, et l'arrivée de systèmes d'information fédérateurs ont été réalisés dès leur mise en place. Ainsi, la constitution des GSBdD s'est accompagnée d'une diminution d'au moins 15 % des personnels antérieurement affectés à ces missions. Les mêmes difficultés avaient conduit à l'abandon, au début des années 1990, du concept de base terre à Varcis qui était censée regrouper sous une administration unique le 6<sup>ème</sup> BCA et le 93<sup>ème</sup> RAM.

De même, les budgets de fonctionnement ont été sous-évalués conduisant, dans certaines garnisons, à l'arrêt prématuré du chauffage, principal poste de dépenses. S'en est suivi un audit de l'inspection des armées qui a conduit à une réévaluation des dotations budgétaires dans un contexte extrêmement contraint.

Les jeunes BdD ont dès le départ eu à faire face, souvent seules, à plusieurs crises majeures dont la plus connue est celle induite par les dysfonctionnements du logiciel Louvois.

Civilianisées, armées par un personnel, peu ou insuffisamment formé à l'extension à l'interarmées du champ de leur intervention, elles ont réussi à maintenir au mieux une administration et un soutien commun au profit de « soutenus » d'autant plus exigeants qu'ils n'avaient plus de responsabilités dans ce domaine.

Par ailleurs, la volonté politique de faire disparaître ou, à tout le moins, de réduire à minima les niveaux intermédiaires, dont les anciennes régions terre, les ont privées du niveau de cohérence parfois indispensable à leur action. En compensation, les commandants de base de défense ont ainsi bénéficié d'une large autonomie d'action.

Cette organisation, conjuguée à un durcissement des conditions d'exercice du métier (diminution drastique du parc automobile, abandon des liens directs soutenant-soutenu du fait entre autres d'un éloignement géographique...) s'est traduite, comme il fallait s'y attendre, par une dégradation de la qualité du soutien en métropole, partiellement compensée par la forte mobilisation du personnel civil et militaire des GSBdD.

La qualité de ce personnel vient, une fois encore, d'être mise en évidence au travers de l'efficacité du soutien apporté à l'opération Sentinelle très rapidement montée en puissance. Il est à noter que le soutien n'a jamais failli pour le support de nos opérations, en dépit de toutes les contraintes.

Dans cette nouvelle organisation une anomalie avait été introduite. Les régies infrastructure, anciennes équipes de casernement pour l'armée de terre, ont été placées organiquement sous le commandement des GSBdD, et pour emploi auprès des unités du service d'infrastructure de la défense (USID). Il s'agissait alors de ne pas augmenter les effectifs du SID dont la charge de déflation était déjà conséquente et l'enveloppe restreinte.

Par ailleurs les services administration finances des GSBdD, peu et mal armés pour passer des marchés de soutien, n'ont pas toujours su ou pu engager la totalité de la ressource budgétaire consentie qui était déjà insuffisante pour assurer un soutien a minima.

En 2013, le nouveau cabinet, poursuivant la même politique de contraction de l'outil militaire, a décidé de mettre en œuvre une nouvelle organisation du soutien AGSC<sup>3</sup> reposant sur une démarche dite de « bout en bout » en confiant, à partir du 1er septembre 2014, toute l'infrastructure au SID, dont les régies, et l'ensemble de l'administration et du soutien commun, dont les GSBdD, à un service du commissariat des armées (SCA) renouvelé.

Le rôle du commandant de BdD, abandonnant sa responsabilité de chef de l'AGSC, se focalisera sur celui de facilitateur ou coordinateur local en charge du reporting de la qualité du service rendu aux soutenus.

C'est donc aujourd'hui le SCA qui devient responsable de l'AGSC pour toute la défense, à l'exception de la DGA.

Créé en 2008, le SCA est placé sous l'autorité du chef d'état-major des armées. Fusionnant les 3 commissariats d'armée, le SCA s'est organisé par grandes chaînes « métiers ».

Désormais responsable « de bout en bout » sur ce nouveau périmètre AGSC, le SCA doit être à même de garantir la continuité du soutien des activités opérationnelles, tout en assurant le maintien de la qualité du service rendu.

Il n'en contribuera pas moins aux efforts de rationalisation nécessaires à la préservation des forces en rendant des effectifs, dans une proportion qui sera revue en fonction des décisions récentes du Président de la République.

---

<sup>3</sup> Administration générale et soutien courant.

La réussite de cette réforme est conditionnée par un certain nombre de facteurs clés, au premier rang desquels :

- la maîtrise des ressources humaines. Outre la maîtrise du cadencement de sa trajectoire de déflation sur la durée de la LPM, le SCA devra également favoriser un rééquilibrage entre personnel militaire et personnel civil, n'obérant pas la capacité du service à remplir le contrat opérationnel qui lui est assigné ;
- la modernisation des outils. La mutualisation et la contraction du personnel du soutien impliquent de moderniser les outils (unification des systèmes d'information, mise aux normes des infrastructures et développement du soutien), de simplifier les processus (harmonisation des normes, adaptation de l'architecture budgétaire) et d'innover.

La nouvelle organisation créée sous le sigle SCA 21, pour SCA du 21ème siècle, a été validée par le ministre fin 2013. Couvrant l'ensemble des métiers de l'AGSC (finances, achats, restauration-hébergement-loisirs (RHL), comptabilité, logistique, juridique, rémunérations, transports, gardiennage, etc.), elle s'appuie sur une organisation à trois axes : filières, métiers et organique.

- L'axe « filières » correspond à l'ensemble des activités entrant dans la chaîne permettant au SCA de produire une prestation ou de délivrer un service (RHL, habillement, etc.) à un client (administré ou formation). La filière reçoit à ce titre ses directives de l'EMA et les traduit en prestations en recourant aux expertises métiers.
- L'axe « métiers », est un ensemble cohérent de compétences et de savoir-faire dans les domaines achats, finances... dont les régulateurs fonctionnels relèvent majoritairement de l'autorité du SGA et qui interviennent à l'appui d'une ou de plusieurs filières.
- L'axe « organique » regroupe les domaines du soutien (administration du personnel, prévention-maîtrise des risques environnementaux, dialogue social, etc.) nécessaires au fonctionnement courant du SCA.

L'ensemble des organismes du SCA (centres experts, établissements, plateformes achats finances (PFAF)), s'articulera autour du triptyque « filières, métiers, organique ». La DCSCA<sup>4</sup> et les centres experts l'ont fait à l'occasion du PAM<sup>5</sup> 2014 ; les GSBdD et les PFAF le feront entre 2015 et 2019.

Cette organisation globalisée repose sur une centralisation des opérations complexes (comptabilité, contrôle interne, etc.), les services en relation directe avec les bénéficiaires voyant eux leurs missions recentrées sur la délivrance du bien, ou du service, au profit du client ultime (distribution de repas ou d'effets d'habillement, par exemple).

Ainsi, cette nouvelle organisation du SCA impliquera :

- en bout de chaîne, les GSBdD recentrés sur la délivrance de prestations élémentaires ;
- en milieu de chaîne, des organismes concentrant l'expertise (centres experts, PFAF) ;
- en tête de chaîne, une direction centrale responsable de la stratégie du service.

Il est possible que ce schéma subisse encore quelques inflexions dans des fonctions qui n'étaient pas dans les attributions des anciens commissariats comme la gestion du personnel civil.

---

<sup>4</sup> Direction centrale du SCA.

<sup>5</sup> Plan annuel de mutation (planification des mutations de personnel selon des règles annuelles de gestion).

En conclusion, le SCA est aujourd'hui en ordre de bataille pour réussir cette intégration qui accompagne une nouvelle réforme profonde du soutien. Il convient maintenant de lui apporter toute l'aide nécessaire quant au renouvellement des processus et à l'arrivée des supports informatiques qui lui sont indispensables.

*Général de division (2S) Xavier Baylion  
ancien commandant des bases de défense d'Ile de France*

## LA RÉFORME DES CORPS D'OFFICIERS EXERÇANT DES FONCTIONS D'ADMINISTRATION

Dans le cadre de la modernisation de l'administration et plus particulièrement de la rationalisation de l'administration des armées et de leur soutien, une réforme des corps des officiers exerçant des fonctions administratives est en cours.

Elle est structurante et postule le caractère indispensable d'un corps d'administrateurs militaires de haut niveau sans lequel la défense ne pourra tenir son rang dans la durée au sein de l'appareil d'Etat à l'heure où les dimensions financières, juridiques, comptables sont de plus en plus prégnantes.

Elle nécessite une formation et des parcours professionnels qui ne soient pas en retrait par rapport à ceux dont bénéficient les meilleurs officiers des armes.

C'est dans cet esprit que l'école des commissaires des armées a été créée le 1<sup>er</sup> juillet 2013 à Salon-de-Provence :

### L'Ecole des Commissaires des Armées (ECA) :



L'ECA est l'héritière de l'école d'administration militaire (EAM basée à Montpellier puis Coëtquidan), de l'école des officiers du commissariat de la marine (EOCM) et du groupement des écoles d'administration de l'armée de l'air (GEAAA) ainsi que des écoles de formation des corps techniques et administratifs du service de santé des armées et de la direction générale pour l'armement (EMCTA à Coëtquidan).

Elle est depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2013 à Salon-de-Provence au sein de l'école des officiers de l'armée de l'air (EOA - Base aérienne 701) offrant des moyens de qualité, adaptés aux enseignements et à la vie des élèves ; de plus, elle est au cœur d'un bassin privilégié, en raison de la présence d'un nombre important d'organismes des trois armées ainsi que de l'université d'Aix-Marseille partenaire de l'EOA.

Elle est en charge d'une double mission :

- **A°- Pour les commissaires des armées, assurer :**
  - la formation initiale,
  - et de cursus.
  
- **B°- Pour les commissaires des armées, les officiers experts et les civils de catégorie A, assurer :**
  - **Les formations dans les domaines :**
    - de l'administration générale ;
    - des soutiens communs ;
  
  - **Le développement professionnel :**
    - stages d'adaptation à l'emploi,
    - formation continue,
    - formations managers de haut niveau.

### **I°- La formation initiale des commissaires des armées :**

Cette formation d'une durée de deux ans, se répartit en quatre grands ensembles :

- 1°- La **formation de l'officier (12 semaines)** pour développer l'aptitude à l'exercice du commandement : après une dizaine de jours d'intégration à l'ECA (cohésion ; esprit de promotion et de corps interarmées), 10 semaines de **formation spécifique** (début septembre à mi-novembre) au sein des écoles d'officiers de l'armée de terre (ESM), de la marine ou de l'armée de l'air ;
  
- 2°- La formation de l'administrateur (1 an) à l'ECA, pour maîtriser les savoirs et les outils nécessaires à l'exercice de responsabilités administratives (Master 2 « Droit et Administration de la Défense »),
  
- 3°- La formation de « milieu » (8 mois) au sein de chaque école de milieu (Terre, Marine, Air, Santé, Armement).



Il s'agit :

- d'un enseignement tourné vers les spécificités du soutien des unités opérationnelles de chacune des armées et des services ;
- de l'acquisition des compétences nécessaires à la tenue des premiers emplois.

- 4°- Les stages et les séminaires (40% de la scolarité).

## **II° - Le développement professionnel (la formation continue).**

L'ECA propose un large éventail de **formations continues**, une trentaine de stages par an d'une durée comprise entre 3 et 10 jours, afin de répondre aux attentes des différents employeurs :

- **Stages d'adaptation à l'emploi** dans les domaines des achats, de l'administration du personnel, de l'audit, du contrôle interne, du droit de l'environnement, droit des conflits armés, droits financiers individuels, des finances et de la comptabilité, de la préparation à la projection, de la restauration et de l'hébergement, enfin du pilotage de projets complexes ;
- **Formations de managers de haut niveau** (chef de GSBdD, directeur d'établissement ou centre expert, gestionnaire, etc.) ;
- **Formations de cursus des commissaires** : EMS1, préparation EMS2<sup>6</sup> et filière du brevet technique.

*Général de corps d'armée (2S) Jean-Marc Renucci  
ancien directeur central du matériel de l'armée de terre*

---

<sup>6</sup> Enseignement militaire supérieur du 1<sup>er</sup> degré et du 2<sup>nd</sup> degré.

## LES PLATEFORMES COLLABORATIVES DE LA SIMMT<sup>7</sup>

Une expérience "*bottom up*" originale et innovante au ministère de la Défense.

### **La dégradation des relations clients-fournisseurs dans l'industrie de Défense française :**

Le dispositif juridique français applicable aux relations clients-fournisseurs est un empilement de textes anciens remontant parfois à 1804 et de textes plus récents, mais répondant à des préoccupations sectorielles et immédiates. Sa rigidité et sa complexité ont conduit à une moindre compétitivité de l'économie française par rapport à certains pays européens. Ceci est plus particulièrement sensible pour les PME sous-traitantes des Maîtres d'Œuvres Industriels (MOI) du ministère de la Défense.

En France, comme ailleurs, les grandes entreprises industrielles confrontées à la compétition mondiale ont cherché à réduire leurs coûts. Leurs sous-traitants en ont, bien souvent, été les premières victimes, au profit des entreprises des pays à bas coût de main d'œuvre. En 10 ans, la France a perdu 500 000 emplois industriels amenant la part de l'industrie dans l'emploi à 13% de la population active en 2008.

En 2010, le gouvernement prenant acte de ce déséquilibre important entre donneurs d'ordres et sous-traitants, lors des Etats généraux de l'industrie, a réagi en dégagant de nombreux axes de progrès, en particulier par la nomination d'un médiateur des relations interentreprises industrielles et de la sous-traitance. Les pistes d'amélioration proposées à cette occasion s'appuient principalement sur la rénovation des relations entre les donneurs d'ordres, la ré-humanisation de la relation acheteur-vendeur et l'amélioration du dialogue entre partenaires industriels.

En mars 2011, le président du GICAT précisait : « *Les PME de la Défense constituent un tissu fragile et vulnérable* » dont les faiblesses sont la politique d'achat, de recherche et de technologie ; les relations avec les grands systémiers industriels, ... La Direction générale pour l'armement prise dans les contraintes budgétaires se dit de moins en moins capable de financer le développement des nouvelles générations d'équipements. Enfin concernant la préparation de l'avenir, tout se conjugue pour la différer. Les contraintes budgétaires exacerbent la hiérarchisation des priorités techniques au sein d'une même filière capacitaire. De ces difficultés découle l'affaiblissement du tissu industriel français, en particulier pour la Défense, du contenu technologique et de la supériorité militaire de nos systèmes futurs. L'accès des PME françaises au marché international de la Défense reste difficile avec certains pays européens. Il conviendrait donc que la France n'avance sur le terrain de l'ouverture de ses marchés qu'à couvert d'une stricte réciprocité. L'exportation des matériels de Défense est aussi de plus en plus freinée par les exigences « d'offset », c'est-à-dire le retour industriel vers le pays acquéreur."

---

<sup>7</sup> Structure Intégrée du Maintien en condition opérationnelle des Matériels Terrestres

Toutes les mesures pour notre industrie doivent s'inscrire dans une dynamique européenne. Ainsi, la transposition dans la loi française du 22 juin 2011 de la directive européenne, relative aux matériels de guerre et aux produits liés à la Défense, offre une opportunité de rénover les relations dans un cadre volontairement plus ouvert aux PME européennes, pousse à privilégier l'industrie européenne de Défense et à renforcer la situation des PME. La défense des intérêts de notre industrie exige également qu'elle bénéficie d'un cadre juridique national compétitif dans cet environnement européen.

### **La prise en compte du problème par la SIMMT :**

La Structure Intégrée du Maintien en condition opérationnelle des Matériels Terrestres (SIMMT) dispose d'un portefeuille important de PME agissant en fournisseurs directs. En revanche, dans le domaine des grands contrats de soutien des systèmes d'armes, la stratégie ministérielle de contractualisation, avec des objectifs de performance sur disponibilité, écarte quasi-systématiquement les PME de la contractualisation directe. Deux grandes raisons prédominent : l'obligation d'avoir recours aux MOI, producteurs initiaux des équipements et la difficulté que les PME rencontrent ou pourraient rencontrer à assurer dans la durée des prestations complexes présentant des risques importants. De ce fait la SIMMT ne connaît, ni n'influence, l'impact de ce volet de son activité contractuelle sur le tissu des PME intervenant en sous-traitance des titulaires des marchés de soutien principaux.

Une étude à large champ réalisée au printemps 2011 par la SIMMT a permis de mieux connaître les modalités de la participation des PME à la réalisation des prestations de Maintien en condition opérationnelle (MCO) des matériels terrestres contractualisées avec les grands MOI. Elle a permis de confirmer les constats précédents. Ces travaux s'inscrivent dans le cadre du nouveau code des marchés publics relatifs à la Défense et à la Sécurité. Ils s'appuient sur les résultats de la Plateforme de la filière automobile qui vise à faire progresser la performance de cette filière en améliorant la compétitivité des fournisseurs à travers un code de performances et de bonnes pratiques relatif à la relation clients-fournisseurs et, sur les échanges avec le " Cluster EDEN", rassemblement de PME innovantes. Ils conduisent à réfléchir sur la manière d'améliorer les échanges entre les trois acteurs majeurs du MCO des matériels terrestres : la maîtrise d'ouvrage déléguée (la SIMMT), ses MOI (RTD, NEXTER, THALES, ...), leurs PME fournisseurs.

Enfin, la signature par le ministère de la Défense, en janvier 2010, de la charte de la médiation du crédit et de l'association des acheteurs de France, régissant les relations entre grands donneurs d'ordres et PME, manifeste la volonté d'appliquer les « bonnes pratiques » avec les fournisseurs et le respect de droits et devoirs respectifs.

**L'objectif global** visé par la SIMMT consiste à **conserver un socle dense de PME sous-traitantes des MOI malgré l'essor indispensable de maîtres d'œuvres à l'ambition internationale**, afin d'assurer une limitation du nombre des obsolescences des pièces détachées de ses matériels, obsolescences le plus souvent liées à la disparition de l'entreprise productrice et de maîtriser la hausse des coûts des approvisionnements. L'apparition de technologies nouvelles et de nouvelles normes (pour la pollution, par exemple), la perte de savoir-faire dans certains domaines (fonderie, soudure), la disparition de PME françaises dans le domaine automobile s'ajoutent aux difficultés de maintien en service de matériels datant parfois de plus de cinquante ans.

Ces considérations ont conduit à l'établissement d'un projet de concept et d'un questionnaire adressé fin 2011 à 239 entités. Le concept rappelle les constats de l'étude, propose la création d'une plateforme expérimentale rassemblant en dehors de toute relation juridique ou commerciale un MOI et ses PME sous-traitantes<sup>8</sup> ainsi que la SIMMT. Le concept décrit les gains attendus pour les trois entités actrices dans le domaine du MCO terrestre dans le respect des textes réglementaires et de la volonté politique, le pilotage du soutien durant le cycle de vie du matériel tout en respectant un code de bonne conduite.

Ce questionnaire vise deux objectifs. D'une part, mieux connaître le tissu industriel par des données chiffrées sur l'effectif, la structure de la société, son chiffre d'affaires global, ses domaines d'activité. Certaines questions visent à connaître les relations de l'entreprise avec son environnement professionnel : appartenance à des organisations professionnelles ou syndicat, exclusivité ou non de la fourniture à la Défense ou au domaine du MCO terrestre, pourcentage d'activités et de chiffre d'affaires réalisé dans le secteur de la Défense. D'autre part, obtenir l'avis des participants sur le concept et le déploiement de plateformes, les gains attendus par chacun...

Les réponses reçues ont permis de tirer les conclusions suivantes. Quatre-vingt pour cent des sondés ont des activités duales (civiles et militaires). Quelques entreprises travaillent quasi exclusivement pour la Défense, ce qui constitue un risque potentiel pour elles en cas de difficulté dans ce secteur d'activité.

Les attentes des entreprises sont : la création d'un portail d'échanges d'informations ; d'une base de données PME partagée, validée avec compétences et domaines d'expertises éprouvés ; des retours d'expériences (RETEX) formalisés et des indicateurs de "bonne collaboration" choisis en commun et suivis régulièrement. La question de la traçabilité des échanges et de leur transparence a été évoquée. Un accès partiel aux données SIMMT avec des plans d'investissement pluriannuels détaillés a été également demandé. La vision à long terme et le partage des informations pour créer une communauté sont considérés comme des impératifs. (anticipation des besoins et marchés futurs sur des périodes de 3 à 5 ans, besoins capacitaires, partage des marchés entre PME et MOI, visibilité sur l'espérance de vie des matériels ; l'anticipation plus précise et plus en amont des besoins SIMMT en matière de pièces de rechanges à durée de vie longue (15-20 ans), une meilleure diffusion des informations liées au RETEX, un allègement des processus administratifs et la simplification de la relation avec les fournisseurs ont été demandés. Plus de soixante et onze pour cent des sondés répondent qu'ensemble la SIMMT, les MOI et les PME seront gagnants lors du déploiement des plateformes.

### **Le déploiement d'une solution innovante.**

Fort de ce résultat, la SIMMT a lancé, en **février 2012**, une plateforme expérimentale, d'une durée de trois ans, axée sur le **Véhicule de l'avant blindé (VAB)**, un matériel pour lequel le MOI (RTD) met en synergie plus de 300 fournisseurs et dont le maintien aux meilleures conditions opérationnelles est fondamental pour les forces compte tenu de leur large emploi sur les différents théâtres d'opérations.

---

<sup>8</sup> **Un sous-traitant** prend une partie du travail et du cahier des charges (ex : si les ponts d'un engin sont sous la responsabilité d'une société, celle-ci est sous-traitante).

Les objectifs visés sont la mise au point des processus d'échanges et des outils de RETEX, l'élaboration des plans de progrès pour la maintenance des équipements concernés, l'établissement de contrats types et d'un mémento du sous-traitant.

Les hypothèses retenues sont le maintien des compétences étatiques, la réversibilité de l'organisation, l'expérimentation sur des équipements ciblés, la cohérence avec les marchés en vigueur.

Mise en œuvre : l'opération consiste à réunir la SIMMT, le MOI et ses PME dans un espace d'échanges non contractuel où chacun pourra s'enrichir d'informations capacitaires, techniques, administratives ou de RETEX opérationnel. Le tout fait l'objet d'un compte rendu.

Organisation de l'expérimentation : la structure se réunit tous les six mois.

Réunissant une quinzaine de PME autour du PDG de Renault Trucks Défense (RTD) et du directeur central de la SIMMT, cette plateforme permet à intervalles réguliers des échanges d'informations économiques, financières, techniques et opérationnelles à la grande satisfaction des parties prenantes. Des avancées notables ont été faites sur les modalités de livraison des stocks de pièces en liaison avec le système économique et financier CHORUS ; de nouvelles modalités de production ont été proposées par les PME (découpe laser en lieu et place de la fonderie traditionnelle pour certaines pièces, ...). Elle a permis au maître d'ouvrage délégué, comme au maître d'œuvre industriel de présenter les grandes tendances d'évolution du matériel, les perspectives d'emploi et de décroissance du parc, ainsi que les marchés, les volumes et les activités fournisseurs sur le VAB. Les PME ont pu faire part de leurs difficultés, de leurs propositions et de leurs attentes.

**En juin 2013**, compte tenu de l'enthousiasme général sur les résultats de la première plateforme, le PDG de RTD a souhaité le déploiement d'une nouvelle plateforme avec Panhard General Défense consacrée au **Véhicule blindé léger (VBL)** lui aussi largement utilisé en opérations.

Bien qu'elle soit déjà engagée dans le Programme Pacte PME, la société NEXTER a souhaité également qu'une plateforme soit lancée sur le **Véhicule blindé de combat d'infanterie (VBCI)**. La première réunion de cette nouvelle plateforme s'est déroulée **fin 2014**.

Il reste à souhaiter que cette expérience continue de s'élargir aux autres MOI de la SIMMT et des autres services de soutien afin de constituer un levier puissant qui permette au ministère de la Défense et aux entreprises partenaires de la Défense d'améliorer leur synergie et, également, de mieux se faire entendre dans le débat national, en particulier lors des grands rendez-vous budgétaires, comme sur les marchés d'exportation, pour permettre le succès des armes de la France.

*Le commissaire général de 1<sup>ère</sup> classe Alain Ferrand  
ancien chargé de mission du chef d'Etat-major de l'armée de terre*

## 1) Pourquoi une nouvelle restructuration ?

Depuis sa création, le Service de santé des armées a toujours su adapter son organisation et ses moyens aux missions que les Armées attendaient de lui en fonction du contexte stratégique, de l'organisation des forces et des moyens consentis, tout en les maintenant en stricte adéquation avec les exigences techniques et scientifiques reconnues à la période considérée. Même dans les périodes les plus difficiles de son histoire, il a toujours agi ou réagi à temps, pour apporter à nos soldats le secours médical qu'ils étaient en droit d'attendre.

Conscient dès le début des années 1990 de l'inadaptation aux engagements futurs de la doctrine et de l'organisation du soutien médical héritées des grands conflits en Europe, le Service de Santé des Armées a, lui-même, proposé le nouveau paradigme qui devait désormais sous-tendre le soutien médical opérationnel et les mesures d'organisation qui en résultaient.

L'exigence qui s'était alors imposée d'être en mesure de garantir à nos soldats les secours médicaux adaptés à leur état avec le maximum d'efficacité, à quelque distance du territoire national que ce soit, dans tous les types d'engagement et dans les meilleurs délais, reste inchangée aujourd'hui et pour longtemps. Cependant, son environnement fait, plus que jamais, peser sur le Service de Santé des Armées la double contrainte d'une adaptation rapide au contexte militaire et au monde de la santé. Dans ce contexte, à terme et malgré les évolutions déjà conduites, le risque existait du déclassement de la qualité du service que les Armées sont en droit d'attendre du SSA, ce qui aurait comme première conséquence d'amoindrir la capacité d'engagement opérationnel des forces.

Pour éviter une dérive graduelle, pour échapper aux menaces sur son efficacité technique et sa performance économique, le SSA devait, encore une fois, se transformer profondément. Il lui fallait construire, pour la prochaine décennie, un modèle capable de lui permettre de remplir sa mission au profit des armées sans aucune perte d'efficacité, en mesure d'absorber toutes les sujétions opérationnelles ainsi que celles de son environnement technique et de suivre l'évolution des ressources qui lui sont attribuées, tout en restant fidèle à son identité et aux valeurs sur lesquelles il s'est construit.

La perception de cette nécessité par le Service soucieux de maîtriser son devenir, avait, dès 2012, entraîné une réflexion interne sur l'inéluctable réforme à conduire. Le Livre Blanc sur la Défense en 2013 et la Loi de programmation militaire en 2014 sont venues confirmer cette obligation de changement. Par cette anticipation, le modèle « SSA 2020 », fruit d'une large concertation interne et externe, permet de prendre en compte l'ensemble des contraintes.

## 2) Un nouveau projet.

Le but à atteindre est d'amener le Service de Santé des Armées sur un modèle renouvelé, ouvert, attractif et performant afin d'être en mesure de respecter les impératifs :

- opérationnels, en particulier la capacité pour la France d'entrer en premier sur un théâtre d'opération et la multiplicité des formes d'engagements potentiels à envisager ;
- légaux, notamment ceux liés à la future loi de santé publique ;

- sociétaux, au premier rang desquels se trouvent les exigences légitimes des patients et des professionnels de santé ;
- économiques, tant issus du monde de la Défense que de celui de la Santé.

A cet effet, les axes d'action essentiels du projet portent sur :

- un rééquilibrage significatif entre les cinq composantes constitutives du SSA (premier recours, hôpitaux, recherche, formation, ravitaillement sanitaire), toutes indispensables car la possibilité de mettre en œuvre la chaîne complète de soutien médical opérationnel dépend de leur synergie ;
- une insertion marquée dans les territoires de santé<sup>9</sup> des différentes composantes afin, notamment, de garantir le maintien des compétences des personnels et les flux de patients ainsi que de bénéficier d'équipements de haut niveau aux coûts de possession trop élevés pour que la seule exploitation privative puisse optimiser leur utilisation ou que leur détention en propre se justifie ;
- une mutualisation des compétences de pointe et un partenariat avec le service public de santé.

### **3) Un nouveau modèle.**

#### **31) La médecine de premier recours.**

Elle sera au cœur du modèle et deviendra le pivot du parcours de soins du militaire et de la communauté de la Défense.

Mieux insérés dans leur territoire de santé, redimensionnés géographiquement, les Centres médicaux des armées (CMA) s'enrichiront au sein de leurs antennes médicales de nouveaux domaines d'action (urgence, médecine du sport, kinésithérapie, ergonomie, enseignement, recherche, etc.) et de l'apport des nouvelles attributions paramédicales et des métiers nouveaux de la santé. La priorité ainsi affirmée aux activités de médecine générale, à la pratique des soins, à la prévention et à l'expertise médico-militaire, domaines essentiels pour les armées, accompagnera le recentrage sur les missions opérationnelles.

Les CMA de nouvelle génération, devenus des interlocuteurs crédibles des Agences régionales de santé, bénéficieront d'un renforcement important des moyens alloués tant en personnel qu'en plateau technique et en infrastructure.

La mise en place de cette restructuration sera concertée et progressive. Deux sites expérimentaux (Alsace et Orléans-Avord-Tours) permettront d'établir les recommandations sur l'organisation, les activités, les moyens, la gouvernance, les relations dans leur environnement militaires et civiles des Centre médicaux des armées de nouvelle génération et de leurs antennes.

#### **32) Le modèle hospitalier.**

La réforme du modèle hospitalier est conditionnante pour garantir que le Service soit en mesure d'honorer son contrat opérationnel et la prise en charge globale de nos blessés. Elle comporte un volet essentiel de coopération de transferts d'activités avec le service public hospitalier.

---

<sup>9</sup> Entité géographique couvrant le champ de compétence des agences régionales de santé (ARS).

Le nouveau modèle hospitalier s'articulera sur :

- deux plateformes hospitalières militaires, concentrant les moyens requis pour répondre aux situations d'urgence du contrat opérationnel. Organisés autour des pôles d'excellence de chirurgie, de réanimation, de psychiatrie et de médecine pluridisciplinaire, leurs services seront densifiés tant en personnels qu'en moyens techniques grâce au transfert de ressources permis par les restructurations de cette composante. Leur insertion dans leur bassin de population et dans le réseau de la santé publique civile leur garantira une activité soutenue ;
- quatre hôpitaux d'Instruction des Armées « hors plateforme », incorporés à leur territoire de santé, compléteront les capacités du Service afin, plus spécifiquement, d'honorer dans la durée les besoins du contrat opérationnel. Ils sont essentiels pour assurer la fonction hospitalière de proximité dans le cadre du parcours de prise en charge médicale des militaires et de leur environnement. La mise en place, en concertation avec les acteurs de santé régionaux et locaux, de partenariats étroits avec le service public hospitalier permettront, en tant que de besoin, des partages mutuels de compétences non directement liées aux besoins opérationnels et autoriseront une contraction des moyens alloués à ces formations. Surtout, seule, cette ouverture rendra possible l'intégration au mieux de ces formations hospitalières militaires dans leur territoire, dont la qualité garantira leur pérennité.

### 33) La formation.

La démarche de concentration de la composante formation se poursuivra par le transfert, dès 2016, de l'Ecole du personnel paramédical des armées sur le site de l'Ecole de santé des armées de Bron, élément déterminant de cohésion entre les acteurs de la médicalisation et de la chirurgicalisation de l'extrême avant.

Ainsi, la chaîne de formation du SSA s'appuiera sur deux écoles, l'Ecole du Val-de-Grâce à Paris, creuset de l'excellence et de la notoriété du SSA, et l'Ecole de santé des armées de Bron, assurant les formations opérationnelles « santé » et celles spécifiques aux milieux d'exercice du personnel<sup>10</sup> ainsi que les formations initiales, spécialisées et continues ; la formation académique continuera à relever des Universités et des instituts de formation aux soins infirmiers et des cadres de santé.

Un centre d'entraînement à la médecine opérationnelle par simulation sera mis en place sur les trois sites de préparation au milieu d'emploi (terre, mer, air).

### 34) Le ravitaillement sanitaire.

La modernisation et l'optimisation des capacités dédiées à la logistique sanitaire ont déjà anticipé les besoins futurs et fait l'objet d'une démarche de dimensionnement des flux et des stocks de ravitaillement en matériels et produits de santé au plus près des besoins opérationnels. Ces capacités ont été prévues pour les besoins du soutien des armées mais permettent en outre d'assurer de stockages stratégiques concourant à la résilience de la Nation.

---

<sup>10</sup> Les milieux, terrestre, aéronautique, maritime, des forces spéciales et d'outre-mer.



Toutes les actions conduites au sein de cette composante se traduisent par leur impact significatif sur la réduction des coûts.

### 35) La recherche.

L'Institut de recherche biomédical des armées achève sa mutation en 2015. Dédié à la recherche, cette structure impliquera dans ses travaux l'ensemble des composantes du Service. Son action, adaptée aux besoins des armées, s'inscrira dans la stratégie nationale de recherche et sera ouverte à la recherche civile, interministérielle et internationale.

L'objectif du « **modèle SSA 2020** » est de garantir en toutes circonstances, qualitativement et quantitativement le soutien médical des forces au quotidien et au cœur de leurs engagements opérationnels. Ces capacités du Service sont également appelées à participer à l'action de la Nation, dans ses domaines de compétences et d'excellence, et à la résilience de celle-ci. L'ouverture des composantes du Service à leur environnement et leur insertion dans leurs territoires de santé dégage une perspective nouvelle, gage de stabilité de ce nouveau modèle.

La Réserve, avec ses deux cadres, celui de complément opérationnel et celui de la réserve citoyenne, prend toute sa dimension dans ce modèle. En effet, elle a pour vocation naturelle, en plus d'apporter les compétences et le dévouement de professionnels de santé, militaires non permanents, d'être un lien fort et une passerelle indispensable entre les deux mondes, militaire et civil, de la Santé. De nouvelles responsabilités leur seront ouvertes. Ils seront l'indispensable trait d'union dans cette clef de voûte du changement du SSA qu'est son ouverture à la santé publique.

Comme l'a indiqué le MGA Debonne, Directeur du Service de santé des Armées : « *Il faut pour assurer avec excellence le soutien santé des forces en opération, bénéficiaire de l'appui institutionnel et pérenne du service public de santé dont (le SSA) doit lui-même devenir un acteur à part entière... Le domaine de la santé fait ici figure de précurseur dans le renouvellement du lien qui unit la Nation à son Armée...(pour)...faire de la vie des blessés... le combat non seulement du Service de santé des armées mais également de la Nation tout entière* ».

*Le médecin général inspecteur (2S) Raymond Wey  
ancien conseiller réserve du ministre de la Défense*

## ANNEXE

### Quelques chiffres.

#### **1) Le premier recours: la chaîne de la médecine des forces. en 2020.**

- 21 centres médicaux des armées (CMA) et 180 antennes médicales en métropole ;
- 10 centres médicaux interarmées au profit des forces de souveraineté et de présence.

Un CMA de nouvelle génération comportera en moyenne 12 à 15 antennes médicales locales ou spécialisées et soutiendra environ 20 000 personnels de la Défense.

#### **2) Le modèle hospitalier.**

- Deux plateformes hospitalières militaires comportant deux hôpitaux d'instruction des armées chacune : la plateforme en Ile de France avec les HIA Percy et Bégin, la plateforme en PACA avec les HIA Ste Anne à Toulon et Laveran à Marseille ;
- quatre hôpitaux « hors plateforme » : les HIA Legouest à Metz, Desgenettes à Lyon, Robert Picqué à Bordeaux et Clermont-Tonnerre à Brest.

#### **3) La formation.**

- Deux écoles : l'Ecole du Val-de-Grâce à Paris, l'Ecole de santé des armées à Bron ;
- trois centres de formation opérationnelle santé spécialisés par milieu (terre, mer, air) dotés d'un centre d'entraînement par simulation de la médecine opérationnelle.

#### **4) Le ravitaillement sanitaire.**

- Le centre de transfusion sanguine des armées (Clamart) et son antenne (Toulon) ;
- La direction des approvisionnements en produits de santé des armées avec la Pharmacie centrale des armées et l'établissement central des matériels du SSA à Chanteau et deux établissements de ravitaillement sanitaires des armées (Marseille et Marolles).

#### **5) Le contrat opérationnel.**

- le dispositif de veille opérationnelle et de réaction immédiate mobilisant 372 personnels (90 équipes médicales et 8 équipes chirurgicales déployables simultanément) ;
- le vivier permettant l'engagement dans la durée : 660 équipes médicales et 65 équipes chirurgicales.

#### **6) La Loi de programmation militaire 2014-2019.**

Une réduction d'effectifs de 12,5 % (2 000 postes sur les 16 000 personnels actuels dont 11 000 militaires et 5 000 civils), soit 6 % de la déflation globale prévue en LPM.

#### **7) Le rééquilibrage entre la Médecine des forces et le modèle hospitalier à l'horizon 2020.**

- En 2014 : 51 % des personnels servent en Hôpital d'instruction des armées et 25 % dans la chaîne de la médecine des forces ;
- En 2020 : l'objectif est de 46 % de personnels dans le modèle hospitalier et 30 % dans la chaîne de premier recours.