

A S S E M B L É E N A T I O N A L E

X I V ^e L É G I S L A T U R E

Compte rendu

Commission de la défense nationale et des forces armées

— Audition du commissaire général Jean-Marc Coffin,
directeur central du service du commissariat des armées, sur
la réforme du soutien et le rôle du SCA..... 2

Mercredi

5 novembre 2014

Séance de 9 heures 30

Compte rendu n° 20

SESSION ORDINAIRE DE 2014-2015

Présidence de
Mme Patricia Adam,
présidente



La séance est ouverte à neuf heures trente.

Mme la présidente Patricia Adam. Je suis heureuse d'accueillir pour la première fois le commissaire général Jean-Marc Coffin, directeur central du service du commissariat des armées (SCA), pour une audition sur la réforme du soutien et le rôle du SCA, dont il nous fera un premier bilan.

Je rappelle que si le SCA a été créé en 2010 à partir de commissariats d'armée, la réforme du soutien de proximité engagée en 2014 lui a confié un rôle très important, l'administration générale et les soutiens communs (AGSC) étant en effet désormais placés sous son autorité, pour ce qu'il est convenu d'appeler la responsabilité de « bout en bout ».

M. le commissaire général Jean-Marc Coffin, directeur central du service du commissariat des armées (SCA). Le SCA, qui existe depuis bientôt quatre ans, vit une deuxième transformation depuis le 1^{er} septembre dernier.

Le SCA « historique » a été créé le 1^{er} janvier 2010 par regroupement partiel des commissariats d'armée. Sur les 11 500 personnes composant ces derniers, 6 700 ont été transférés au commissariat des armées avec l'objectif, au titre de la révision générale des politiques publiques (RGPP), de parvenir à 4 000 personnes en 2014.

On m'a par ailleurs confié une centaine d'établissements ou organismes, que je devais ramener à quarante, défi qui n'était pas évident à relever.

Cette réforme s'imposait car les commissariats, qui étaient encore dans une logique de type conscription, devaient passer à une logique d'armée de métier – ce que nous avons fait en quatre ans.

Notre objectif, au début de 2010, était d'interarmiser, ce qui n'était pas simple compte tenu de la diversité des cultures entre les commissariats. Nous l'avons poursuivi de différentes façons. D'abord, en mutualisant les moyens : nous avons aujourd'hui 41 établissements sur une cible de 40. Deuxièmement, en rationalisant et en simplifiant les processus et les systèmes d'information, autrement dit en tentant, chaque fois que possible, de définir un processus commun : j'ai ainsi souhaité ramener les 100 systèmes hérités des trois armées à 15 d'ici 2015, sachant que nous en avons encore 20 aujourd'hui. Troisièmement, professionnaliser en faisant émerger une logique de métiers, nécessaire pour pouvoir tenir nos objectifs d'expertise. Ces métiers portent sur les achats, les finances, le droit, l'expertise comptable, le contrôle interne ou la logistique. L'État se modernise puissamment depuis quinze ans : il nous appartient de l'accompagner.

Deux grands axes recouvrent cette logique de professionnalisation. En premier lieu, tous nos centres experts ont été concentrés autour de nos métiers : si nous voulons être capables de payer les factures dans les délais fixés par Bercy, nous devons devenir des professionnels de Chorus. Le seul moyen était de les rassembler, de les former et d'élever leur niveau d'expertise. Nous sommes ainsi passés d'une quasi-incapacité à payer nos factures en 2011 à un délai de traitement gestionnaire de dix-huit jours.

Nos centres de services partagés, qui s'appellent des plateformes achats-finances, représentent deux milliards d'euros de dépenses et 300 000 factures. Le centre chargé du paiement des changements de résidence et des frais de déplacement a 135 millions d'euros de dépenses pour près d'un million d'opérations par an. Le service des transports, qui achète et affrète les déplacements, réalise près de 550 millions d'euros de dépenses et à une centaine de milliers de paiements par an. Si nous n'avions pas fait le choix délibéré de cette expertise, nous n'aurions pas été au rendez-vous du bon fonctionnement de nos systèmes.

Le second axe est la création d'un corps unique, qui va plus loin que celle d'un service unique, car elle modifie une histoire multiséculaire. Cette décision a été prise par plusieurs ministres successifs et ce corps existe depuis le 1^{er} janvier 2013. Je suis surpris aujourd'hui de la vitesse à laquelle une cohésion et une culture commune se mettent en place en son sein, ce qui tient peut-être aussi à la qualité de son personnel.

En conclusion partielle de ces éléments introductifs, le SCA a permis de passer du monde artisanal des commissariats d'armée, très proches de leur état-major et réactifs, au monde industriel du commissariat des armées, ce qui induit des processus et une culture différents.

Cela étant, cette logique de succès ne s'applique pas à la fonction solde ni, dans une moindre mesure, à la fonction habillement, qui a vécu plusieurs avatars, dont une tentative d'externalisation qui n'a pas fonctionné. C'est probablement dans ce dernier domaine que les cultures d'armée sont les plus fortes et que nous avons le plus de mal à mettre en place une logique nous permettant de fournir des prestations efficaces au profit des forces. Nous devrions être en difficulté en la matière au moins jusqu'en 2017.

À partir de 2013, le cabinet du ministre a souhaité qu'on lui explique le modèle des soutiens, qui était alors difficile à exposer clairement. Les soutiens spécialisés – infrastructure, santé, systèmes d'information et de communication (SIC) – étaient organisés en « bout en bout », bénéficiant ainsi d'un lien direct entre leur échelon central et les unités sur le terrain, alors que l'administration générale et le soutien commun (AGSC) reposait sur deux acteurs : le commandement, d'une part, avec son centre de pilotage, le centre de pilotage et de conduite des soutiens (CPCS), et des commandants de base de défense (COMBdD) sur le terrain, et, d'autre part, le SCA, en position « hors sol », sans lien direct avec le terrain. Ce modèle a toujours surpris le ministre et son cabinet : il a donc décidé de faire rentrer le soutien commun dans l'architecture des soutiens spécialisés, c'est-à-dire selon une logique de bout en bout. C'était une décision réaliste et de bon sens. L'architecture est désormais uniforme, parfaitement lisible et permet de vérifier son efficacité.

Depuis le 1^{er} septembre 2014, les groupements de soutien de base de défense (GSBdD), qui sont en charge du soutien sur le terrain, sont subordonnés au directeur central du commissariat. La modification par degré est en fait une modification par nature : nous passons de 4 500 personnes à 26 000 – ce qui n'implique pas la même manœuvre RH –, et de 40 établissements à 105, avec de petites entités de 30 personnes et de très grandes, de 1700, comme pour les deux grands ports de Brest et Toulon.

Cette nouvelle donne conduit à une déflation de 5 750 personnes sur la période 2014-2018. Nous sommes dans le droit fil de la loi de programmation militaire (LPM), qui tend à sanctuariser les forces grâce à un effort particulier sur le soutien. Nous l'acceptons et le comprenons : chaque équivalent temps plein (ETP) gagné dans le soutien est un ETP gagné dans les forces. Nous ferons donc des efforts considérables pour nous mobiliser et obtenir un modèle permettant de tenir nos objectifs de déflation.

Pour ce faire, nous allons d'abord capitaliser sur les réussites du SCA « historique », en complétant l'approche métiers par une approche fonctionnelle: il ne faut pas que nos agents aient le sentiment d'un entassement des réformes les unes sur les autres – des réformes auxquelles ils ne comprennent parfois plus grand-chose et auxquelles ils ont du mal à adhérer. Nous privilégierons un modèle simple, performant et lisible – ce qui est essentiel pour la conduite du changement. Enfin, nous préserverons l'indispensable « militarité » du

service : nous servons les armées, que nous accompagnons au combat, en projection et dans leurs grands exercices en métropole.

Ce modèle SCA 21 n'est donc pas une révolution, mais la continuation des efforts engagés à partir de 2010, avec encore plus de cohérence.

Nous avons pris deux décisions stratégiques à cet égard. D'abord, faire émerger, en plus de la logique de métiers, une logique de filières verticales, qui permet d'identifier nos grandes fonctions : restauration, hôtellerie, loisirs, habillement, salaires, formation, soutien de l'homme et ce que nous appelons gestion base vie, qui couvre tout le reste (transports, gardiennage, entretien des locaux, reprographie, etc.).

Une filière sert d'abord à accompagner la logique de bout en bout : notre objectif est de mettre en place un dispositif permettant à l'administration centrale de pouvoir agir sur le terrain de manière très rapide et fluide, sans dégradation d'énergie entre cette administration et le terrain. Elle sert aussi à favoriser ce qu'on pourrait appeler la « qualité client » : un soutenant ne doit être tourné que vers le bien-être du soutenu ; il s'agit de satisfaire autant que possible, avec les moyens qui nous sont consacrés, les forces ainsi que les militaires et civils du ministère. Elle permet également de responsabiliser les acteurs, c'est-à-dire n'avoir à tous les niveaux qu'un seul responsable de filière. Nous ne donnons pas à nos responsables de capacité d'éviction. Par ailleurs, il faut bien identifier et mieux gérer la ressource par filière, faute de quoi nous aurons du mal à la piloter. Enfin, la filière favorise une logique de performance : elle permettra la réduction des budgets sur les dépenses de fonctionnement (titre 3) et la déflation des effectifs. Chaque patron de filière sera responsable de sa propre performance, c'est-à-dire de réduire le dispositif sans dégrader les prestations.

La deuxième décision consiste à simplifier l'organisation sur le terrain – qui est largement encore le résultat de ce qu'était le soutien d'autrefois, très déconcentré, autrement dit au plus près des forces, simple et pléthorique, avec les appelés du contingent –, en regroupant toutes les fonctions support dans un *back office*.

L'organisation actuelle par exemple de la fonction restauration-hôtellerie impose 25 % de support sur le terrain, qui ne sont pas absolument utiles si on change de modèle. De même, nous ne sommes plus obligés d'avoir autant de trésoriers militaires. S'agissant de la fonction achats, sur le terrain, les groupements de soutien (GS) passent entre 25 000 et 30 000 actes : on peut probablement regrouper une partie d'entre eux dans le *back office* et les traiter de façon plus experte et efficace.

La restauration-hôtellerie représente 350 restaurants, 53 000 lits, 40 000 chambres, 40 millions de repas et un milliard d'euros d'actifs : nous sommes le quatrième restaurateur et le troisième hôtelier de France. L'habillement génère quant à lui 200 millions d'euros d'achats par an et un milliard de stocks, qu'il va falloir réduire. Dans le transport, nous avons 13 000 véhicules de la gamme commerciale et 1 300 bus, ce qui impose là aussi de porter un regard critique sur la gestion des actifs pour l'améliorer, en essayant d'économiser une part des annuités d'amortissement.

Ce modèle est notre principale force aujourd'hui : il nous permet de travailler ensemble. Cependant, nous n'avons pas encore de système d'information interarmées ni calé les grands processus pour les différents acteurs.

Ce modèle a plusieurs atouts : son intégrité, avec une seule fonction pour un seul objectif ; la responsabilité, celle-ci étant peu partagée transversalement ; et la fluidité – ce qui permet de traiter une question importante, « montante » ou « descendante », dans des délais

rapides, sans aucune rupture de charge, ni aucun blocage pour l'empêcher d'arriver au bon niveau. L'objectif est de respecter la subsidiarité : si chacun ne restait pas à sa place, il pourrait en effet y avoir un risque de thrombose. Cela étant, quelques fonctions transverses feront l'objet d'un partage de responsabilités.

Je souhaite enfin attirer votre attention sur la cartographie des risques, qui concerne cinq domaines. En premier lieu, l'accompagnement du changement, qui est la problématique principale. Nous ne pouvons pas laisser penser au terrain qu'il s'agit de la réforme de plus, voire de trop. Nous faisons donc un effort de pédagogie constant vis-à-vis notamment des GSBdD pour les accompagner et leur expliquer cette réforme : il faut rassurer les acteurs en leur expliquant qu'elle tend plutôt à les aider.

En deuxième lieu, nous ne pouvons pas rater notre manœuvre RH. Plusieurs éléments sont importants à cette fin. D'abord, il faut une cohérence entre organisation et gestion, ce qui suppose une gestion très fine des sureffectifs : une réduction de 5 750 personnes impliquera une baisse de plus de 1 000 personnes par an avec un partage entre civils et militaires. Deuxièmement, le rééquilibrage entre personnel militaire et personnel civil, qui concerne au premier chef les soutiens : nous nous y emploierons dès 2015. Enfin, la formation, avec deux objectifs : élever notre niveau d'expertise et motiver nos agents. Nous organisons en effet environ 3 000 actions de formation par an pour nos 4 000 agents et continuerons ainsi avec les 26 000 dont nous disposons désormais. J'envisage de demander des moyens à cette fin au chef d'état-major des armées (CEMA) et au directeur des ressources humaines.

En troisième lieu, s'agissant de l'état des actifs, nos infrastructures de soutien de l'homme et nos matériels ne sont pas en bon état et ils sont amortis depuis longtemps. Nous estimons, par exemple, la remise en état des actifs dans le domaine de la restauration et de l'hôtellerie à environ 500 millions d'euros au moins. Or, un restaurant en très mauvais état finit toujours par être fermé, pour de simples raisons de sécurité. Le même problème se pose probablement pour nos matériels : 60 à 70 % de nos bus ne passeront pas l'année 2015, faute de pouvoir les équiper selon les conditions de sécurité définies au niveau national. Il nous faudra donc trouver d'autres solutions pour régler ces difficultés.

Quatrièmement, les systèmes d'information qui recouvrent deux problématiques. D'une part, les systèmes d'information métiers – la solde, la logistique ou la restauration –, qui sont dédiés aux soutiens, n'existent guère sur un mode interarmées. Nous faisons un effort considérable depuis 2011 pour en mettre en place : ils sont indispensables à notre activité et au bon travail des soutiens. Nous escomptons un résultat global fin 2017 en la matière. D'autre part, la volonté du Premier ministre de mettre en place une logique numérique s'applique de façon directe aux soutiens : nous devons simplifier notre administration par ce biais, notamment grâce aux applications sur smartphone notamment (i.e. « administration en 3 clics »).

Enfin, l'architecture budgétaire : la décision du ministre a été de confier au SCA la quasi-totalité des ressources budgétaires dans les filières, ce qui implique de bien gérer ces ressources et d'engager une nouvelle relation, si possible de grande confiance, avec les états-majors d'armée, qui auront à exprimer des besoins précis, auxquels nous nous efforcerons de répondre au mieux.

En conclusion, le chemin 2014-2018 sera long et compliqué, en raison de la déflation de 5 750 personnes et de la nécessaire amélioration de notre expertise. Mais je suis optimiste car je pense que ce chemin est plutôt plus aisé que celui auquel nous étions

confrontés en 2010, car nous avons l'expérience du SCA « historique » et que nous pouvons désormais capitaliser sur l'existence d'un corps unique. Il n'y a donc pas de raison que nous n'atteignons pas les objectifs fixés par le ministre.

M. Sylvain Berrios. Je vous remercie pour ce propos très éclairant sur la « mécanique » de soutien, souvent méconnue. Comment entendez-vous créer plus d'intimité entre le SCA « historique » et les bases de défense (BdD), afin de faciliter la remontée d'informations et d'accroître la fluidité entre eux ?

Mme Geneviève Gosselin-Fleury. À Cherbourg, vous avez évoqué le fait que certains centres de production alimentaire (CPA), notamment celui de cette ville, étaient sous-utilisés ou surdimensionnés : envisagez-vous de les fermer ou d'élargir leur activité en les ouvrant à d'autres ministères comme ceux de l'Intérieur ou de la Justice, voire à travailler à des partenariats avec les collectivités territoriales ? Il y avait eu ainsi un projet de mutualisation avec la commune de Cherbourg – abandonné par la marine – pour fournir des repas à la base de défense ainsi qu'aux écoles et aux foyers de la ville.

M. Charles de La Verpillière. Parallèlement à l'évolution des métiers du commissariat, avez-vous modifié le profil des personnes que vous recrutez ?

Par ailleurs, quel est votre diagnostic sur l'état des casernements ?

M. Daniel Boisserie. Concluez-vous déjà à une amélioration de l'utilisation des budgets de l'armée à la suite des réformes ? N'a-t-on pas intérêt à revenir à des marchés publics plus petits et adaptés aux villes dans lesquelles on se trouve, notamment pour les services ou l'entretien ?

Quant à l'état des bâtiments, il s'agit d'un point noir, qui dure depuis des années. Quel effort financier et quelle méthode emploieriez-vous pour y remédier si vous étiez aux commandes du budget de l'armée ?

M. Philippe Vitel. Merci pour cet exposé sur votre système de management intégré, qui est la seule réponse possible face à la pénurie de personnels que vous allez subir.

Si pour une partie du budget, vous êtes autonomes, pour une autre, vous dépendez des états-majors, qui sont eux-mêmes confrontés à beaucoup de problèmes du fait des reports de charge, des levées tardives des réserves et du caractère aléatoire des recettes exceptionnelles : cela a-t-il un impact direct sur vous ?

M. Jean-Michel Villaumé. Concernant les nouveaux métiers, quelle politique de formation mettez-vous en place ? Avez-vous les moyens suffisants à cet effet ? Quelles sont les perspectives dans ce domaine ?

M. Philippe Folliot. J'ai visité il y a quelques années les services du commissariat de l'armée de terre à Rambouillet, qui m'ont impressionné par les éléments d'expertise technique dont ils disposaient dans le domaine de l'habillement. Or on voit de plus en plus dans les unités d'infanterie des militaires portant des tenues non réglementaires ou non dotées. Exercez-vous un contrôle à cet égard, sachant que certains habillements sont plus ou moins protecteurs ? Une information est-elle diffusée auprès des soldats en la matière ?

Deuxièmement, des mess sont régulièrement remis en cause dans certaines villes, notamment le mess de Castres, sachant qu'il n'y a pas pour ce dernier de possibilité de réaffectation. Des initiatives ont été prises pour développer des partenariats, notamment avec des entreprises, et assurer des éléments de financement innovant dans le cadre du mécénat.

Soutenez-vous ces initiatives ? Souhaitez-vous les développer pour permettre de faire fonctionner ces établissements, qui sont importants pour les unités et le lien armée-nation ?

M. Alain Moyne-Bressand. Lors de vos appels d'offre, privilégiez-vous, par exemple pour l'habillement, des entreprises françaises, notamment des PME-PMI, afin de faire travailler notre tissu économique national ? Y a-t-il des possibilités d'organisation entre entreprises pour leur permettre d'être plus performantes au niveau national ?

Mme la présidente Patricia Adam. Favorisez-vous les marchés locaux autour des emprises, en matière de restauration par exemple ?

M. Philippe Folliot. Qu'en est-il de l'allotissement, qui est important pour permettre aux entreprises françaises de répondre à ces appels d'offre ?

M. le commissaire général Jean-Marc Coffin. S'agissant des relations avec les bases de défense, avant le 1^{er} septembre 2014, le SCA était relativement « hors sol » : encore une fois, les experts n'avaient pas de relation directe professionnelle avec le terrain. Cependant, les plateformes achats-finances avaient engagé des relations informelles et assez efficaces avec les GSBdD, ne serait-ce que pour constater le service fait pour le règlement d'une facture. Aujourd'hui, les chefs des GS sont sous l'autorité du commissariat, ce qui devrait nous conduire à améliorer probablement un certain nombre de prestations trop lentes, comme la constatation du service fait ou le paiement des frais de déplacement. En outre, les relations avec les COMBdD sont essentielles : étant en situation monopolistique face à nos soutenus, nous avons besoin de leur regard critique. Ils sont utiles dans le dispositif, en tant que garants de la coordination de l'ensemble des services de soutien et de la vue du soutenu.

Quant aux CPA, ils sont actuellement au nombre de cinq. Nous en avons fermé un à Bordeaux en raison de son obsolescence. Ces CPA, qui sont de grandes cuisines centrales, sont difficiles à fermer, soit parce qu'ils sont indispensables – c'est le cas pour nos deux ports, où il n'y a pas de cuisine dans les restaurants –, soit parce qu'ils sont en très bon état. En outre, les supprimer ne permettrait pas de gains significatifs en termes de déflation, les plus gros CPA employant 35 à 40 personnes. Je préférerais donc plutôt consolider leurs plans de charge. Quant au CPA de Cherbourg, j'en reviens : il est vraiment en bon état et ce serait une erreur de l'abandonner ; je vais étudier l'hypothèse d'une ouverture à d'autres ministères ou aux collectivités territoriales, par exemple.

En ce qui concerne les métiers, il faut distinguer deux catégories. D'une part, les commissaires, dont je suis le gestionnaire et pour lesquels je décide de la formation. Le commissaire est sélectionné après un concours, à l'issue duquel il choisit sa couleur d'ancrage – marin, aviateur, terrien, du service de santé ou de la direction générale de l'armement –, puis est formé pendant un an à l'école des commissaires des armées à Salon, où il apprend la base du métier. Ensuite, il passe un an dans une école d'officiers pour s'aguerrir à son futur milieu, puis deux à quatre ans sur le terrain, dans un régiment, sur un bâtiment ou une base aérienne, avant une formation spécialisée. Nous exigeons en effet de nos commissaires d'avoir au minimum une ou deux dominantes, car il ne faut pas les enfermer dans un métier, dont on peut un jour se lasser. Cette approche, qui est arrêtée depuis quatre ans, fonctionne plutôt bien. L'autre catégorie est constituée pour moitié de militaires et pour moitié de civils – je suis le plus gros employeur de civils du ministère, soit 13 000 personnes -. Je suis dépendant à cet égard du directeur des ressources humaines du ministère et des directeurs de ressources humaines d'armée, qui forment leur personnel. Je vais donc mettre en place avec eux une nouvelle relation employeur-gestionnaire pour leur faire connaître mon besoin, voire mes exigences.

Au sujet des actifs, je ne répondrai pas sur les casernements, car nous n'en sommes que des occupants partiels. Cette question relève avant tout des chefs d'état-major d'armée, du CEMA, du chef du service d'infrastructure de la défense et du secrétaire général pour l'administration. Je suis en revanche plus concerné par les restaurants ou l'infrastructure métier, ou fonctionnelle, pour lesquels nous allons faire valoir nos besoins de façon très précise. S'agissant du casernement du soutien commun – les gymnases ou locaux de bureau – son sponsor aujourd'hui en la matière est le CEMA, auquel je ferai valoir un certain nombre de points de vue concernant les conditions de vie des personnels au travail.

S'agissant des budgets, nous n'en sommes pas partie prenante. Nous commencerons à gérer le budget habillement à partir de 2015 et, pour la restauration, à partir de 2016. Nous avons encore beaucoup à apprendre dans ce domaine.

Quant aux marchés, je rappelle que 60 à 65 % d'entre eux sont attribués à des PME-PMI. Nous en avons environ 3 500 pour un montant d'un peu plus de un milliard d'euros. Nous privilégions systématiquement soit la logique locale, soit celle de l'allotissement, ce qui n'est pas facile car on ne peut s'affranchir de la lettre du code des marchés.

Pour ce qui est de l'habillement, il demeure aujourd'hui en France deux « textiliens » et un confectionneur, le reste ayant été délocalisé. Nous devons mettre en place une logique de recherche et de développement avec nos « textiliens », qui sont des entreprises remarquables, très modernes, ayant beaucoup investi dans leurs matériels et que nous devons accompagner.. Par ailleurs, je ferai tout pour donner de l'activité à notre confectionneur, que nous devrions pouvoir préserver.

Concernant les maîtres tailleurs, nous fermerons les deux ateliers marine pour des raisons démographiques et parce que nous perdrons définitivement nos maîtres ouvriers en 2018. Il n'était cependant pas acceptable dans mon esprit de faire disparaître brutalement ces derniers. Sur cinquante, vingt-cinq partent à la retraite et les vingt-cinq autres se sont constitués en groupement d'intérêt économique (GIE) : nous allons lancer un marché qui devrait leur donner l'opportunité de travailler dans le service à la personne.

Pour les marchés de service, il faut en effet garder une logique locale pour des raisons d'efficacité. Mais nous avons de gros efforts à faire pour mieux les piloter.

S'agissant des budgets qu'on nous confie, il n'y aura plus de lien avec les états-majors au sens budgétaire : le transfert de responsabilité est total et ceux-ci ne seront plus en charge de gérer la ressource dans le cadre du budget opérationnel de programme (BOP), qui sera positionné à l'état-major des armées (EMA). Bien entendu, l'expression des besoins viendra des états-majors et nous mettrons en place un dialogue à trois avec eux et l'EMA, qui validera les besoins ainsi exprimés et sera le payeur.

L'expertise technique de Rambouillet, qui n'a pas été entamée, sera maintenue. Cela est essentiel pour le commissariat afin de préserver la qualité des tenues, sachant que celles-ci ne portent pas seulement sur le confort du combattant, mais aussi sur la protection de sa vie. Si on rate un gilet pare-balles, le militaire peut se faire tuer sur le terrain.

Concernant la question des tenues non réglementaires, je rappelle que la tenue est portée sous la responsabilité du chef d'état-major d'armée : il s'agit d'un acte de commandement. Aujourd'hui, un certain nombre de militaires achètent en effet des tenues non réglementaires, ce qui les amène parfois à prendre des risques : une tenue plus confortable n'est pas nécessairement plus sûre. Or nous prenons des précautions infinies pour

confectionner les tenues et réaliser des tissus protégeant au mieux nos combattants. Ce problème des tenues non réglementaires n'est pas simple à régler. Je rappelle que le général Irastorza a considérablement modernisé la tenue de combat dans l'armée de terre en s'inspirant des tenues interalliées.

Monsieur Folliot, je me renseignerai sur le mess de Castres. Mais je puis vous dire que, de façon générale, nous sommes très ouverts aux financements innovants, aux externalisations ciblées, aux partenariats public-privé (PPP), aux délégations de service public ou au mécénat, dès l'instant où ils nous permettent de gagner en efficacité. Une des réponses au problème de valorisation des actifs est en effet de travailler autrement, y compris avec les collectivités territoriales. Un mess pourrait ainsi devenir un restaurant inter administratif.

S'agissant des appels d'offre, les PME-PMI, qui dans mon domaine sont parfois en assez grave difficulté, sont pour moi une préoccupation constante.

La séance est levée à dix heures quarante-cinq.

*

* *

Membres présents ou excusés

Présents. - Mme Patricia Adam, M. Nicolas Bays, M. Sylvain Berrios, M. Daniel Boisserie, M. Malek Boutih, Mme Isabelle Bruneau, Mme Fanélie Carrey-Conte, M. Laurent Cathala, M. Jean-David Ciot, M. Lucien Degauchy, M. Guy Delcourt, M. Nicolas Dhuicq, Mme Marianne Dubois, M. Philippe Folliot, Mme Geneviève Gosselin-Fleury, M. Serge Grouard, Mme Edith Gueugneau, M. Francis Hillmeyer, M. Laurent Kalinowski, M. Patrick Labaune, M. Marc Laffineur, M. Charles de La Verpillière, M. Frédéric Lefebvre, M. Christophe Léonard, M. Alain Marleix, M. Alain Marty, M. Philippe Meunier, M. Jacques Moignard, M. Alain Moyne-Bressand, M. Philippe Nauche, M. Jean-Claude Perez, Mme Émilienne Poumirol, Mme Marie Récalde, M. Eduardo Rihan Cypel, M. Gwendal Rouillard, M. François de Rugy, M. Stéphane Saint-André, M. Jean-Michel Villaumé, M. Philippe Vitel, Mme Paola Zanetti

Excusés. - Mme Danielle Auroi, M. Claude Bartolone, M. Philippe Briand, M. Jean-Jacques Candelier, Mme Catherine Coutelle, M. Bernard Deflesselles, M. Christophe Guilloteau, M. Éric Jalton, M. François Lamy, M. Jean-Yves Le Déaut, M. Bruno Le Roux, M. Maurice Leroy, M. Damien Meslot, M. Michel Voisin