

A S S E M B L É E N A T I O N A L E

X 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 Stéphane Piat, directeur central du service du commissariat des armées..... 2
- Désignation de rapporteurs de missions d'information..... 19

Mercredi

6 février 2019

Séance de 9 heures 30

Compte rendu n° 25

SESSION ORDINAIRE DE 2018-2019

**Présidence de
M. Jean-Jacques Bridey,
*président***



La séance est ouverte à neuf heures trente.

M. le président Jean-Jacques Bridey. L'audition d'aujourd'hui est la dernière de notre cycle consacré aux différents services de soutien à nos armées. Je suis très heureux de recevoir le commissaire général Stéphane Piat, qui dirige le service du commissariat des armées (SCA). C'est sa première audition devant notre commission. Son prédécesseur avait été auditionné en novembre 2014. C'était une autre époque !

Je vous cède sans tarder la parole, Monsieur le commissaire général. Ensuite, à l'issue de votre propos liminaire, nous nous prêterons au jeu des questions/réponses.

M. le commissaire général Stéphane Piat, directeur central du commissariat des armées. Je ferai certainement moins bien que mon auguste collègue directeur du service d'infrastructure de la défense (SID), dans le style du moins, car je n'ai pas de petit film introductif !

Je vous remercie de m'accueillir et de me donner l'occasion de vous présenter le SCA tel qu'il est aujourd'hui, ainsi que les évolutions profondes qu'il connaîtra dans les années à venir. Vous l'avez rappelé, c'est un honneur qu'avait déjà connu avant moi le commissaire général Coffin, mon prédécesseur, qui avait dressé en novembre 2014 devant cette commission un premier bilan de la réforme des soutiens et du rôle du commissariat des armées. Dans la continuité de ce qui vous avait été alors présenté, mon objectif est de dresser un nouveau bilan de l'action de ce service et de vous exposer les actions engagées pour qu'il réponde mieux encore aux exigences d'une administration moderne et aux impératifs du soutien des forces armées, en temps de paix comme en opération. Ma présentation cherchera à répondre à quatre questions. Qu'est-ce que le SCA ? Pourquoi engager un projet de transformation ? Quel est le contenu de ce projet ? Quels sont les facteurs clés de succès de cette transformation ?

Permettez-moi tout d'abord de vous décrire brièvement le commissariat des armées, ses missions et les moyens dont il dispose. Produit de l'« interarmisation » des services engagée depuis les années 1960 et qui s'est poursuivie encore récemment avec la création de la direction de la maintenance aéronautique, le SCA est né le 1^{er} janvier 2010 de la fusion des trois commissariats historiques d'armées. Malgré sa jeunesse, il est ancré dans l'Histoire. Mise en place des commissaires des guerres par Jean II le Bon en 1351, création des intendants de la marine par Colbert en 1663, naissance du commissariat de l'air en 1947 : bien que désormais interarmées, le commissariat porte encore fortement les héritages de ces commissariats historiques, dans son identité comme dans son engagement derrière les forces.

De manière un peu réductrice, et pour simplifier, la mission du SCA recouvre aujourd'hui trois grands domaines d'activité : un domaine régalien avec les missions traditionnelles des commissaires des armées comme la solde, les achats, la finance, l'administration du personnel ou encore l'expertise juridique ; un domaine logistique regroupant la fonction de transport, le matériel de campagne, l'habillement et l'équipement du combattant ; un domaine multiservices comprenant la restauration, l'hébergement et l'hôtellerie ainsi que le fonctionnement courant des bases de défense.

Le défi du SCA consiste à exercer ses responsabilités selon trois axes qui peuvent parfois sembler contradictoires. Le premier axe est, bien sûr, opérationnel. Il s'agit d'assurer

prioritairement toutes les missions que j'ai décrites au profit des forces en opération, en métropole comme outre-mer et à l'étranger. Cela implique d'être résilient et d'entretenir en permanence les savoir-faire opérationnels de nos personnels. Le deuxième axe est celui de la qualité de service. Le commissariat est certainement le service qui a le plus d'impact sur la vie quotidienne des personnels du ministère. C'est un acteur important du moral des militaires à travers les prestations qu'il délivre. À ce titre, il est un vecteur important de la dimension « à hauteur d'homme » de la loi de programmation militaire (LPM). Le troisième axe est celui de la performance économique. Dans des activités à caractère souvent dual, cette performance est une attente légitime exprimée plus particulièrement par la Cour des comptes. Toute la complexité du pilotage du commissariat réside aujourd'hui dans sa capacité à apporter une réponse satisfaisante à chacun de ces objectifs suivants, sans en compromettre un seul : réussite des opérations, qualité client et performance économique.

Pour remplir ses missions, le commissariat des armées emploie plus de 24 000 personnes. C'est donc une structure importante, composée à quasi-parité de civils et de militaires. Avec 11 000 civils, le SCA est le premier employeur de personnel civil du ministère. Les 13 000 militaires qui y servent viennent de tous les horizons : l'armée de terre fournit un peu plus de 7 000 hommes, l'armée de l'air, un peu plus de 3 000, et la marine nationale, 2 000. Ces 24 000 personnes se répartissent dans une centaine d'organismes, dont cinquante-quatre groupements de soutien de bases de défense (GSBdD) chargés du soutien sur le terrain.

Les moyens financiers dont dispose le Commissariat sont importants. Le SCA est responsable de quatre unités opérationnelles dans le domaine budgétaire. À ce titre, ce sont plus de 500 millions d'euros annuels qui lui sont confiés en propre, dont 230 millions au titre de l'habillement et 190 millions pour l'alimentation. L'empreinte financière du commissariat est tout aussi forte. Au seul titre de la solde des militaires, il exécute 23 milliards d'euros de dépenses.

Enfin, si l'administration militaire s'incarne dans un service – le commissariat des armées –, elle repose aussi au quotidien sur un corps d'experts de haut niveau, celui des commissaires des armées. Créé en 2013, celui-ci rassemble les corps historiques de commissaires des trois armées et plusieurs corps techniques et administratifs, dont ceux de la santé et de l'armement. Il compte environ 1 800 officiers, dont 40 % servent dans le service. Ce corps est en bonne santé et je suis particulièrement heureux de la vitesse à laquelle une cohésion et une culture commune se sont mises en place, tout en préservant un lien fort avec les différents milieux et ancrages d'armée.

Pourquoi engager un projet de transformation ? Lorsque j'ai pris mes fonctions voilà plus de deux ans, j'ai dressé un bilan d'entrée qui m'a permis de constater les forces de ce service, notamment son aptitude à répondre aux enjeux opérationnels et sa forte professionnalisation, mais aussi les difficultés lourdes auxquelles il était confronté. La première d'entre elles est sans conteste la tension sur les ressources humaines, causée par les déflations lourdes et continues subies depuis dix ans – environ 30 % des effectifs, soit près de 9 000 postes supprimés –, exacerbée par une remontée des effectifs à soutenir depuis 2015. C'est ce que l'on appelle l'effet ciseau, qui a été destructeur pour le moral de mes collaborateurs et qui a fortement touché les capacités du SCA.

Mon deuxième constat a été celui d'une sous-capitalisation chronique du commissariat, c'est-à-dire d'un manque d'investissement dans nos infrastructures et nos équipements, ainsi que d'une insuffisante modernisation de nos outils et de nos processus qui, pour certains, datent de mon entrée dans l'armée – il y a environ 34 ans...

La combinaison de ces facteurs n'a pas été favorable à la modernisation et à l'amélioration de la qualité du soutien, ce dernier ayant globalement été maintenu à niveau par le professionnalisme et l'engagement des personnels, visant toujours en priorité la satisfaction des besoins opérationnels.

Enfin, j'ai constaté qu'un sentiment d'éloignement entre le monde du soutien et celui des forces était en train de s'installer à la suite des réformes de 2010, fragilisant notre relation avec les armées et créant parfois des tensions ou des incompréhensions inutiles.

Le *statu quo* n'était donc pas possible. C'est pourquoi, après un travail préparatoire de dix-huit mois associant l'ensemble des acteurs du ministère, la ministre des Armées a décidé, en décembre dernier, d'engager un projet de transformation ambitieux du commissariat des armées, baptisé SCA 22. Ce projet est centré sur deux objectifs très simples : renforcer le soutien de proximité au profit des forces ; moderniser et améliorer la qualité du soutien délivré à nos militaires.

J'en viens au contenu de ce projet de transformation. Son premier objectif, je l'ai dit, est le renforcement du soutien de proximité au profit des forces. Son atteinte passera par l'imbrication plus forte du commissariat avec chaque unité opérationnelle – régiment, base aérienne ou aéronavale – et par une offre de service plus proche de chaque administré. Concrètement, cela consistera à créer dès 2020 des « pôles commissariat » au sein de chaque groupement de soutien de base de défense. Ces pôles, dirigés par des officiers ou équivalents, seront totalement dédiés à l'appui des unités soutenues. Ils vivront à leur rythme et en lien constant avec leur commandement. L'efficacité de leur action reposera sur leur adossement à la structure commissariat, en premier lieu celle du groupement de soutien. Trois GSBdD expérimentent ce dispositif depuis l'été dernier, à la très grande satisfaction des unités soutenues, comme ont pu le constater les trois chefs d'état-major d'armée et le chef d'état-major des armées lors d'une récente visite il y a quinze jours sur la base de défense (BdD) de Bordeaux.

Au sein de ces pôles, des espaces multiservices baptisés Atlas sont installés à proximité des lieux de travail des soutenus. Ces espaces constituent un point d'accueil, de service et d'accompagnement sur une vaste palette de prestations et démarches administratives, allant de la solde à l'habillement, aux changements de résidence, au renouvellement de passeports ou encore aux loisirs. Le catalogue est large, avec vingt-trois prestations, adaptées aux différents milieux et à la nature des bénéficiaires – forces de Sentinelle, familles, etc. Une vingtaine d'espaces Atlas ont été ouverts. Ils ont, là encore, donné toute satisfaction. Une centaine d'espaces Atlas seront opérationnels dès la fin de cette année, avec une cible de 200 à horizon 2021. Le modèle qui sera appliqué dès l'année prochaine comprendra donc quarante-cinq GSBdD, soit un par base de défense, 110 pôles commissariat en regard des grandes unités des trois armées et 200 espaces multiservices Atlas sur les principaux sites de nos emprises militaires.

Le deuxième objectif, la modernisation et l'amélioration de la qualité du soutien délivré à nos militaires, concerne l'ensemble des fonctions assurées par le SCA. À l'aide des trois leviers majeurs que sont la digitalisation, la rationalisation et l'externalisation, il vise à produire au plus tôt des résultats concrets au profit de nos administrés, et à me permettre de redéployer en interne des effectifs dégagés par une productivité accrue.

Trois chantiers majeurs mobilisent fortement le commissariat et concernent des fonctions qui ont eu à souffrir des réformes passées. Le premier, méritant un temps d'arrêt, est celui de l'habillement dont les fragilités et les insuffisances actuelles créent, et à juste titre, un mécontentement dans les armées. Les difficultés ne datent pas d'aujourd'hui. Elles sont structurelles et résultent de la conjonction de plusieurs facteurs : absence de système d'information logistique de bout en bout, tissu industriel fragile et peu réactif, gamme encore trop large d'articles et de références, règles de gestion complexes. L'option de l'externalisation de cette fonction a été écartée en 2013 au profit d'une modernisation du dispositif en régie. L'année 2019 devrait être marquée par la mise en œuvre de cette modernisation, avec l'ouverture dès le mois prochain d'un entrepôt logistique ultramoderne à Châtres, suivie de la généralisation de la distribution par correspondance accessible par internet qui débutera en juin par l'armée de l'air. Ces actions seront combinées avec une rénovation en profondeur de la stratégie d'approvisionnement en lien avec nos fournisseurs et à une rationalisation des règles de gestion et de dotation en lien avec l'état-major des armées et les armées. Je voudrais, enfin, relativiser les difficultés rencontrées car aujourd'hui, après les efforts consentis en 2018, l'équipement de nos militaires en opérations non seulement ne pose plus de difficulté, mais bénéficie de l'arrivée de nouveaux matériels de haute technicité comme le treillis F3 et le système modulaire balistique de nouvelle génération.

Le deuxième chantier est celui de la restauration. Les fortes déflations d'effectifs enregistrées dans ce secteur, la moyenne d'âge élevée de son personnel ainsi que la dégradation des infrastructures et des matériels imposaient des décisions rapides pour remettre à niveau une fonction durement éprouvée et pourtant centrale pour la condition du personnel. Pour répondre à cette exigence, la ministre des Armées a décidé d'externaliser une partie de cette fonction à l'économat des armées (Eda) en lui confiant l'exploitation de soixante-treize restaurants, soit un quart des restaurants de métropole actuellement opérés par le SCA. Cette concession à l'Eda, établissement public sous tutelle du ministère, permettra de moderniser la fonction, sans remettre en cause son aptitude opérationnelle au soutien des forces. L'Eda conservera la direction des restaurants et la maîtrise des approvisionnements, mais sous-traitera la production comme c'est déjà le cas sur certains sites. Cette concession sera réalisée de manière progressive entre 2020 et 2025. Elle constituera, grâce à la capacité d'investissement de l'économat, un levier d'accélération de la modernisation de la fonction et améliorera les conditions de travail à court terme par un renouvellement rapide du matériel de restauration et une remise à niveau des infrastructures. Elle permettra, enfin, un redéploiement d'effectifs au profit des restaurants que le SCA continuera d'opérer directement en régie.

Je ne terminerai pas ce tour d'horizon des chantiers de modernisation mis en œuvre par le commissariat des armées sans évoquer celui de la solde. Mon service porte en grande partie la responsabilité de la bascule du système Louvois vers le système Source Solde. L'échec n'est pas permis. Il détruirait pour longtemps toute confiance de nos militaires dans leur administration. Les travaux de fiabilisation menés depuis 2015 sur ce projet majeur, ainsi que ceux consentis pour stabiliser le calculateur Louvois, garantissent la robustesse retrouvée

de notre chaîne solde. Le prélèvement à la source sur la solde des militaires, instauré en janvier sans incident majeur, en atteste également.

Quels sont les facteurs clés de succès de cette transformation ? Plusieurs facteurs m'incitent à être raisonnablement confiant dans la réussite de ce projet. Le premier est que, pour la première fois depuis 2010, nous engageons une réforme qui ne vise pas à réduire les effectifs mais à améliorer le fonctionnement du service au profit tant des administrés que des administrants. La ministre a en effet décidé en décembre d'arrêter toute forme de réduction d'effectifs au sein du commissariat, estimant que les efforts demandés à ce dernier avaient été au-delà du raisonnable.

Le deuxième facteur favorable est que nous disposons, avec la LPM, des moyens nécessaires à la transformation du SCA et des prestations qu'il délivre.

Je voudrais également souligner l'appui fort de la chaîne de responsabilité sur ce projet : la ministre bien sûr, mais aussi le chef d'état-major des armées, le secrétaire général pour l'administration et les trois chefs d'état-major d'armée.

Enfin, nous déroulons ce projet sur un calendrier raisonnable. Comme je vous l'ai indiqué, les travaux ont été engagés il y a dix-huit mois. Nous avons eu le temps d'analyser, d'écouter, d'expérimenter et de préparer la manœuvre qui sera jouée à compter de 2020.

Il convient cependant de rester vigilant sur deux points importants. En premier lieu, le succès de cette transformation reposera essentiellement sur la manière dont la manœuvre sera conduite en matière de ressources humaines (RH). L'exercice sera délicat dans le contexte de fragilité et de tension que je viens d'évoquer. Si l'encadrement supérieur du service adhère sans réserve à ce projet, son acceptabilité par la base reposera en grande partie sur la capacité de mes chefs d'organismes à convaincre et entraîner. Nous les y avons préparés. De même, nous leur laisserons de vraies marges de manœuvre pour adapter localement le modèle aux milieux et aux missions et faire participer les acteurs de terrain à l'évolution de leur cadre de travail. En second lieu, la dette physique accumulée de longue date dans le domaine de l'infrastructure, de l'ordre de 600 millions d'euros pour la seule restauration, ne pourra être comblée par le seul effet de la programmation budgétaire. La prise en compte d'une partie de cette dette à travers les mécanismes de l'externalisation est à cet égard un enjeu majeur.

En conclusion, vous l'aurez compris, nous engageons dans le domaine de l'administration militaire et du soutien commun une transformation d'ampleur, probablement la plus importante depuis 2010. Elle est indispensable au bon fonctionnement de nos armées et c'est précisément ce qui lui donne du sens. Je suis confiant dans la réussite de ce projet car les principales conditions me semblent réunies.

Je vous remercie de votre attention et suis prêt à répondre à vos questions.

M. le président. Je vous remercie pour ces propos introductifs. Une quinzaine de députés souhaitent vous interroger. Je propose d'entendre une première série de questions.

M. Christophe Blanchet. Vous avez évoqué l'expérimentation de trois GSBdD, en précisant qu'elle était une réussite – c'est la preuve que la décentralisation fonctionne dans la

mesure où elle favorise la proximité. Allouez-vous un budget par GSBdD, ou bien le budget reste-t-il centralisé ?

Par ailleurs, vous avez indiqué que la ministre avait mis un terme à la diminution des effectifs. Cependant, est-il envisagé de les réaugmenter, compte tenu de la décentralisation ?

Mme Marianne Dubois. Lors d'une audition devant cette commission, le général Lecointre a affiché sa volonté de redonner de la souplesse aux acteurs de terrain et de faire évoluer les BdD. Le fait de donner plus de moyens aux chefs de corps, comme la possibilité de fixer des priorités sur des sujets tels que les infrastructures, commence-t-il à donner des résultats ? Le cas échéant, peut-on les évaluer ?

M. Fabien Gouttefarde. Comment entre-t-on dans le corps des commissaires ? Pouvez-vous nous présenter des chiffres ? Cette filière attire-t-elle, ou bien rencontrez-vous des difficultés de recrutement ? À l'autre bout du spectre, quid de la sortie de ce corps ? Dans ma carrière, j'ai connu des commissaires qui choisissaient de rejoindre les tribunaux administratifs ou le corps des administrateurs civils. Existe-t-il une forme de fuite des officiers ?

M. Yannick Favennec Becot. La présence militaire constitue, dans certaines zones géographiques nationales, un véritable vivier humain et économique pour le territoire. Elle participe très activement à la vie locale. Avez-vous la possibilité de favoriser la proximité, par exemple en matière de restauration, en privilégiant les marchés locaux ? Par ailleurs, réussissez-vous à faire travailler notre tissu économique national en privilégiant les entreprises françaises, en particulier nos petites et moyennes entreprises (PME) et petites et moyennes industries (PMI) ?

M. Fabien Lainé. L'objectif initial de votre service était le soutien de proximité aux armées. Vous êtes l'opérateur privilégié de ces dernières dans le domaine de l'administration. Vous délivrez des prestations. Et comme tout directeur de service, votre ambition consiste sans doute à pérenniser cette institution, et à amplifier et développer vos compétences et votre champ d'action. Dans ce cadre, pouvez-vous nous présenter un état des lieux des relations entre votre corps et les officiers des armées ? J'ai entendu quelque défiance, parfois, de la part des trois armées. Faut-il craindre une verticalisation et une concentration de ce service et des centres de décision au détriment des officiers sur les bases ?

M. Joaquim Pueyo. La ministre des Armées a prononcé en novembre dernier un discours à l'occasion des cinq ans du corps des commissaires. Vous avez alors annoncé la mise en place d'espaces multiservices pour répondre aux besoins des militaires dans les régiments. Qu'entendez-vous par « espace multiservices » ? Un militaire pourra-t-il se présenter à un guichet unique ? Pourra-t-on lui fournir toutes les informations suffisantes ? Comment ces espaces seront-ils organisés ? Quels seront leurs effectifs ? Dans les régiments que nous avons visités, la demande était forte – tant de la part des chefs de corps que des militaires.

Par ailleurs, le corps des commissaires des armées est-il attractif ? Rencontrez-vous des difficultés de recrutement ? Vous avez prévu de recruter des centaines d'officiers en 2019. Cela se passe-t-il bien ? N'y a-t-il pas de fuite vers le civil, après un certain temps ?

M. le commissaire général Stéphane Piat. Je répondrai d'abord aux questions liées à l'organisation du service, à commencer par celles portant sur les budgets des GSBdD et sur les possibilités de confier davantage de responsabilités au niveau local. Le périmètre fonctionnel et le périmètre budgétaire du commissariat ne coïncident pas. En particulier, l'exercice du soutien de proximité sur les BdD ne relève pas du budget du commissariat, mais de celui du commandant de la base de défense (COMBdD). J'opère donc des fonctions financées sur son budget. Sur ce point, la réorganisation que j'évoquais est neutre au plan budgétaire.

S'agissant de l'infrastructure, la réponse est un peu la même. Une responsabilisation plus grande de l'échelon local ne changera rien à la satisfaction des besoins du SCA car aujourd'hui, l'expression de mes besoins passe là-aussi par le COMBdD. C'est d'ailleurs l'un de mes petits regrets : le commissariat pèse 15 % de la surface construite, mais apparaît très peu dans les processus infrastructure. Aussi sommes-nous en train de bâtir, avec l'état-major des armées, des schémas directeurs fonctionnels notamment dans les domaines de la restauration et de l'hébergement, permettant aux réalisations d'infrastructures de s'adosser à un plan – celui-ci ayant vocation à aider le niveau local à développer une politique cohérente.

Vous m'avez également interrogé sur les relations entre le commissariat et les armées au regard du positionnement de mes officiers. J'ai été très marqué, en 2016, par l'éloignement qui commençait à naître entre les états-majors d'armée et les soutiens, en particulier le commissariat. Il était alors urgent d'agir. Près de la moitié des 110 pôles que nous sommes en train de mettre en place seront armés par un jeune commissaire – trois ou quatre galons – qui disposera de moyens nécessaires au soutien des unités soutenues – base aérienne, base aéronavale ou régiment. Ces officiers seront de l'ancrage de l'armée qu'ils soutiendront : un ancrage terre pour les régiments, un ancrage air pour les bases aériennes, un ancrage marine pour les bases aéronavales. Avant de prendre la tête d'un pôle, ils auront déjà fait un parcours au sein de l'armée considérée. La compréhension, la proximité et la connaissance du milieu seront donc garanties. L'organisation en pôles fonctionne bien, comme le montrent les expérimentations conduites à Bordeaux, à Lyon et à Angers. Les commandants de formation se retrouvent déchargés de la complexité du monde de l'administration – qui restera complexe, qu'on le veuille ou non. Les cadres qui travaillent chez moi sont très motivés, car cela donne du sens à leur métier de soutien.

J'en viens à l'organisation des espaces Atlas. Il s'agit d'espaces physiques regroupant, sur une surface de 300 à 1 000 mètres carrés, un maximum de prestations de services au profit de nos administrés – pour leur simplifier l'accès au soutien. Nous proposons une dizaine de rubriques : déménager, se déplacer, s'habiller, se distraire, etc., offrant un catalogue de plus de 23 prestations. Les administrés peuvent déposer ou retirer un dossier de changement de résidence, réserver un véhicule, obtenir une aide en cas de problème de solde, se faire remettre des effets d'habillement, etc. Si les pôles sont des structures administratives et organiques qui facilitent la vie d'un chef de corps, d'un chef militaire ou d'un commandement d'unité, les espaces Atlas facilitent la vie de l'administré. Ces espaces comptent entre cinq et vingt personnes au sein du commissariat, à la fois civiles et militaires, avec beaucoup de personnel d'exécution et des métiers qui évoluent vers plus de poly-compétence et de polyvalence. Le commissariat est constitué en grande partie par du personnel d'exécution. Sur les 24 000 personnels qui le composent, 15 000 sont des ouvriers de l'État, des personnels de catégorie C ou des militaires du rang. La polyvalence et la poly-compétence les intéressent.

Concernant les RH et le sujet clé des effectifs, la première victoire a été l'arrêt des déflations. Cela a été vécu comme un grand soulagement au sein du commissariat. J'ai évoqué l'effet ciseaux avec votre président avant d'entrer dans cette salle. Pour un groupement de soutien comme celui de la base aérienne Villacoublay, cela s'est traduit en trois ans par une perte de 100 personnels côté soutenant, alors que le nombre de soutenus augmentait de 1 000 personnels côté soutenus. Les tensions ainsi engendrées n'étaient plus soutenables. La fin des déflations était donc attendue et constitue une vraie satisfaction collective. Mais cela ne suffit pas. Nous devons suivre deux axes d'effort pour redonner des marges de manœuvre sans augmenter les effectifs. Il s'agira d'abord d'honorer les droits RH auxquels nous pouvons prétendre. Il reste environ 600 postes vacants au sein du SCA. Priorité est donc donnée au recrutement. J'ai obtenu auprès de la direction des ressources humaines du ministère des droits à recruter du personnel civil très significatifs – plus de 600 par an, pour un flux annuel de 400 à 450 départs à la retraite. De nombreux postes vacants sont étiquetés « militaires » : si cela est nécessaire nous en « civilianiserons » un certain nombre, sans mettre en péril le caractère militaire et opérationnel du service. L'autre volet de cette politique des effectifs visera à dégager de la productivité. C'est tout l'enjeu de la digitalisation. Aujourd'hui, par exemple, l'habillement des militaires au sein de l'armée de l'air est réalisé au comptoir. Du personnel du SCA stocke, gère et distribue localement les effets. À partir du milieu de cette année, cette distribution se fera par correspondance. Les aviateurs recevront des colis à partir d'un entrepôt central. Je dégagerai ainsi des effectifs que je pourrai réinjecter dans les fonctions déficitaires en effectifs, comme la restauration ou les loisirs. Cette plus grande productivité sera recherchée à travers les 14 chantiers qui structurent la transformation du service, chacun d'eux étant articulé et synchronisé sur trois axes : la mise en place d'outils numériques, l'évolution de l'organisation et celle des effectifs.

J'en viens au corps des commissaires. Si le service du commissariat des armées a huit ans d'âge, le corps des commissaires des armées est encore plus jeune, puisque nous venons de célébrer en novembre dernier son cinquième anniversaire. Il compte 1 800 officiers, dont 1 000 commissaires issus des corps historiques des commissaires de l'air, de l'armée de terre et de la marine, et 800 officiers provenant des corps techniques et administratifs, en grande partie ceux de l'armement et du service de santé. Le recrutement se fait à la fois sur concours direct – environ 30 commissaires recrutés par an sur 200 candidats –, sur titre – 5 à 10 recrutements par an, notamment auprès des grandes écoles – et sous contrat (une soixantaine par an). Concernant le concours direct, un audit a été lancé en interne pour accroître le vivier de recrutement et augmenter le nombre de candidatures. Par ailleurs, le recrutement sur titre donne toute satisfaction. Enfin, le recrutement d'officiers sous contrat répond à la volonté de rééquilibrer le corps des commissaires, actuellement composé de 87 % de commissaires statutaires de carrière et de 13 % de contractuels. L'objectif est de compter 35 % de contractuels dans les cinq ans qui viennent, pour équilibrer les pyramides, mais aussi pour rendre plus flexible la gestion. Les contractuels ont vocation, pour la moitié d'entre eux au moins, à rester plus de quinze ans avec nous. J'ai aussi la volonté d'en titulariser un certain nombre, grâce à des passerelles facilitées après dix ans de service.

La reconversion des commissaires est assez naturelle, dans l'administration publique notamment. Nous continuerons à pourvoir des postes à travers les dispositifs existants. Il n'existe pas d'hémorragie des effectifs, contrairement à d'autres corps de soutien. Le flux d'oxygénation et de débouchés ne compromet en rien ma capacité à satisfaire les besoins des employeurs du ministère. Je n'ai pas d'inquiétude sur ce point.

Vous interrogez notre capacité à offrir des marchés aux fournisseurs locaux dans le domaine de la restauration. Historiquement, l'Eda fournit les armées en denrées. Il a été installé à Pantin au cours de la Première Guerre mondiale, en raison de la proximité des voies ferrées mais aussi des abattoirs à l'époque. Il a ensuite conservé ses compétences en matière de restauration. Aujourd'hui, c'est un établissement public qui approvisionne les forces en temps de paix comme lors d'opérations sur les territoires extérieurs. Il réalise environ 85 % de l'approvisionnement en denrées des restaurants sur le territoire national. Les 15 % restants sont réservés à des achats locaux. L'approvisionnement en denrées pour la métropole assuré par l'Eda représente environ 140 millions d'euros TTC par an, dont 57 % bénéficient à des PME. C'est l'un des objectifs que le ministère lui a fixés, et qu'il poursuit à travers une politique d'allotissement. Par ailleurs, les marchés de transport logistique sont distincts des marchés d'approvisionnement. Les petits fournisseurs sont donc davantage en mesure de candidater.

De manière plus générale, nous essayons d'entretenir une politique d'achat favorable aux entreprises françaises. Dans le secteur phare de l'habillement, 100 % des fournisseurs sont européens et 80 % sont français, dont la moitié de PME. Nous sommes attentifs à entretenir le lien avec ces entreprises, le point de difficulté étant leur réactivité.

M. le président. Je vous remercie. Je vous propose d'entendre une deuxième série de questions.

Mme Patricia Mirallès. Vous avez très longuement évoqué la problématique de l'habillement. Où en sommes-nous du moratoire sur la rationalisation de la filière transport et de la cible fixée par le ministère de parvenir à 12 341 véhicules en 2021 ? De quels leviers d'action disposons-nous pour baisser les coûts d'exploitation tout en répondant aux besoins de nos hommes ?

M. Thibault Bazin. Vous éprouvez une difficulté à recruter des techniciens supérieurs études et fabrication, me semble-t-il. La LPM prévoyait un certain nombre de dispositifs, notamment contractuels. Est-on allé suffisamment loin ? Il faut au moins une année de formation, et les délais sont assez courts. La LPM vous permet-elle de pallier les difficultés rencontrées, ou faut-il aller plus loin ?

Par ailleurs, quelle est la place des réservistes pour le commissariat ? Il existe une sorte de trou noir à ce sujet, y compris lorsque l'on fait des recherches sur internet. Ne faudrait-il pas regarder de ce côté également, en termes de recrutement ?

M. Bastien Lachaud. Concernant l'alimentation, 3 % des Français sont végétariens et 10 % envisagent de le devenir. Il existe également de nombreux flexitariens. Quelle alternative végétarienne le SCA et l'Eda proposent-ils ? Quid des rations pour les opérations extérieures (OPEX) ?

Concernant le treillis F3, vous avez indiqué qu'il proviendrait en totalité de fournisseurs français. Jusqu'à quel point surveillez-vous les sous-traitants de ces fournisseurs, donc toute la chaîne de production ?

Par ailleurs, où en est le déploiement de l'internet de loisirs sur l'ensemble de nos bases ? Est-il envisageable de doubler son volume, conformément à la demande des militaires ?

Enfin, la ministre avait indiqué lors de son audition que c'était au soutien de s'adapter au rythme et aux besoins des unités, et non l'inverse. Avez-vous les moyens de vous y adapter ?

Mme Josy Poueyto. Ma question porte sur la performance et l'efficacité du SCA. Celui-ci est encore jeune. Il vient en soutien aux trois armées. Pour contrôler son efficacité et, le cas échéant, l'améliorer, vous disposez d'un outil appelé « Qualité du service rendu » (QSR). Que pouvez-vous nous dire de ces évaluations et de leurs résultats ?

Mme Sereine Mauborgne. Je souhaite vous interroger sur le service de santé des armées, qui connaît lui aussi des difficultés de recrutement faisant peser une véritable charge sur les personnels qui acceptent d'être projetés en OPEX. Quelle est la solution selon vous, étant entendu que le secteur civil connaît lui aussi d'importantes baisses d'effectifs dans le domaine médical et chirurgical ?

M. Patrice Verchère. Dans l'armée de terre, l'évolution des équipements individuels du combattant est un élément clé de modernisation mais aussi d'amélioration des conditions des soldats, conformément au mot d'ordre de la dernière LPM « à hauteur d'homme » – d'où le projet Combattant 2020 qui permettra d'améliorer le quotidien du combattant et son efficacité opérationnelle en fournissant des équipements adaptés à la formation, à l'entraînement et aux missions. L'actuelle ministre des Armées vous a-t-elle demandé de programmer un véritable plan pluriannuel concernant les commandes ? Si oui, pouvez-vous nous faire état de la courbe de progression en nombre d'équipements jusqu'en 2024 ?

M. Mounir Belhamiti. Ma question porte sur l'application du logiciel Source Solde, qui est appelé à remplacer le dispositif Louvois tant décrié. Il me semble que vous êtes en phase de test, avec la complexité supplémentaire du prélèvement à la source. Où en sont ces tests ? Quand la mise en œuvre opérationnelle du nouveau logiciel sera-t-elle effective ?

M. le commissaire général Stéphane Piat. L'équipement du combattant est une préoccupation essentielle, pour le commissariat comme pour la ministre, dans le cadre de la LPM « à hauteur d'homme ». Je ne suis pas en mesure de vous présenter la programmation 2024 détaillée, mais je puis vous assurer qu'elle a été établie sur la base d'une étude approfondie de chacun des éléments majeurs constitutifs de cet équipement. Le premier d'entre eux est le treillis F3, dont 245 000 exemplaires seront livrés dès cette année. Tous les combattants engagés sur un théâtre d'opérations pourront ainsi être équipés de ce treillis très haut de gamme, dont le coût représente le double de celui de l'équipement précédent. Il est prévu de commander deux millions de treillis sur la période de la LPM. Un autre de ces équipements est la structure modulaire balistique (SMB), elle-aussi de très haute technologie, et qui a été mise au point dans le cadre du développement du système d'arme Félin. Elle équipera tous les combattants en opération d'ici à 2025. 124 000 SMB seront disponibles au terme de la LPM, contre 47 000 aujourd'hui – ce qui nous permettra d'assurer sans difficulté la tenue du contrat opérationnel. Nous équipons en priorité la force opérationnelle terrestre, puis nous équiperons progressivement le reste de l'armée de terre, avant d'équiper les autres armées, sur une trajectoire lissée. Enfin, derniers équipements d'importance : les tenues NRBC (nucléaire, radiologique, biologique, chimique), qui font l'objet d'un programme de même nature. Leur volume va augmenter de 81 000 tenues aujourd'hui à près de 250 000 en sortie de LPM. Pour tous ces articles, le commissariat cherche à développer une politique

contractuelle cohérente avec la mise en place des ressources et à même d'apporter de la visibilité à nos fournisseurs. Des actions sont notamment en cours pour le F3 et la SMB, visant à associer pleinement les partenaires français.

Vous m'avez interrogé sur la maîtrise des sous-traitants du treillis F3. La procédure de réalisation de cet effet est décomposée : les tissus sont achetés à certains fournisseurs, notamment français, et la confection des treillis est réalisée par d'autres. Pour chacune de ces deux opérations, le cahier des charges est très strict. Aucun article n'est livré sans avoir été testé. Je ne peux pas vous en dire davantage concernant le contrôle des sous-traitants des confectionneurs. Mais je puis vous affirmer que mes équipes font des recettes en entreprise sur la base de ces cahiers des charges extrêmement rigoureux.

Concernant le sujet du transport et la problématique de la sortie du moratoire – qui vise à stabiliser le volume du parc –, le commissariat dispose de 14 000 véhicules « blancs » dédiés au transport des personnels et aux liaisons pour une cible de 12 000 véhicules à horizon 2025. Le moratoire sur la mise en œuvre de la réduction du parc nous a permis de progresser dans la maîtrise de la gestion de la flotte, afin de la rendre plus agile et en mesure de mieux répondre à tous les besoins de mobilité. Nous disposons désormais d'une connaissance consolidée des kilomètres parcourus par chacun des véhicules. La moitié d'entre eux roule moins de 10 000 kilomètres par an. Des actions d'optimisation ont donc été engagées. La flotte doit par ailleurs être en partie renouvelée. La moitié du parc est en effet constitué de véhicules de plus de neuf ans. Dès cette année, nous recevrons 3 000 véhicules neufs, ce qui améliorera la qualité du service proposé à nos militaires. Par ailleurs, nous mettons en place des outils numériques pour faciliter l'utilisation du parc et fluidifier l'accès aux moyens disponibles. Cette fonction transport se prête, comme beaucoup d'autres, à la déconcentration, par la responsabilisation la plus poussée possible de l'échelon local. C'est la raison pour laquelle il a été décidé de confier au COMBdD la possibilité de ventiler le parc comme il l'entend au sein de sa BdD et, demain, de définir la typologie des véhicules dont il aura besoin. La combinaison de toutes ces actions devrait nous permettre d'améliorer la fonction et de préciser la cible raisonnable de dimensionnement du parc.

Concernant la proposition d'une alternative végétarienne et la question du bio, tous les restaurants proposent des menus sans viande. Je mange moi-même très peu de viande et je peux vous assurer que je trouve satisfaction dans les mess dans lesquels je passe. En revanche, il n'existe pas de ration végétarienne dans les rations de combat. Cela étant, des rations permettent de respecter les usages confessionnels. En outre, tous les produits ne sont pas carnés dans les rations.

Le bio est un enjeu majeur. Il représente 4 % à 5 % des denrées rentrant dans la composition des menus. Dans le cadre de la loi Egalim, cette proportion devra passer à 20 % à horizon 2022, ce qui aura un impact économique non négligeable : alors que le coût d'une denrée d'un repas est d'environ 3,10 euros TTC aujourd'hui, il faudra supporter un surcoût de l'ordre de 10 %.

Une autre question portait sur le médical. Je suis très proche de la directrice du service de santé, mais je n'ai aucune responsabilité dans ce domaine – si ce n'est de le soutenir, d'autant que ce service fait partie de mes grands comptes. Je ne peux donc pas vous répondre.

La QSR constitue, à mes yeux, un outil très précieux. Il permet d'évaluer la qualité du soutien fourni à nos administrés pour 25 grandes fonctions, dont 17 sont opérées par le SCA. La qualité est mesurée tous les trois mois auprès des commandants des formations soutenues, et une fois par mois auprès des commandants de base de défense. Elle se traduit par un taux de satisfaction. Sur la fonction restauration, ce taux était pour les armées de 83 % à la fin de l'année 2018. Sur la fonction transport, il était de 75 %. Sur la fonction habillement, de l'ordre de 55 %. Ces taux permettent de mesurer le ressenti des soutenus et d'orienter les efforts du service là où cela s'avère nécessaire. Ils permettent également une lecture fine des difficultés rencontrées par certaines unités, et d'engager par conséquent un dialogue avec les commandants d'unité ou de BdD concernés pour essayer de les résorber.

En parallèle de cette QSR, qui est un outil de pilotage très important, à l'instar d'un outil de qualité client dans une grande entreprise, je dispose de mes propres indicateurs de performance. Ils me permettent de mieux cerner les points où se concentrent les principales difficultés, et d'entretenir un dialogue plus construit avec chaque armée, pour essayer d'objectiver la situation.

L'adaptation du soutien au rythme des unités est au cœur de la démarche de transformation que nous avons engagée. La création des pôles commissariat témoigne de la capacité du SCA à vivre au rythme des unités sur le terrain. De manière très concrète, plus l'on descend dans mon service et plus mes effectifs sont militarisés. Ainsi, en soutien d'un régiment de l'armée de terre par exemple, vous trouverez nombre de militaires de l'armée de terre au sein du pôle commissariat, qui vivront au même rythme que leurs camarades qu'ils soutiennent. Par exemple, une section qui reviendrait d'un entraînement ou d'une manœuvre tard dans la soirée et qui aura besoin de se restaurer fera appel au chef de pôle et à son équipe pour obtenir un horaire d'ouverture du cercle adapté. C'est la philosophie de notre démarche : les unités et le soutien doivent travailler au même rythme. La LPM nous fournit les moyens de mettre en œuvre cette organisation, qui sera neutre sur le plan des effectifs.

Le wifi constitue l'une des actions du plan Famille opérée par le commissariat. C'est un sujet très sensible, tant la connectivité a pris une place essentielle dans notre vie quotidienne et dans celle de nos personnels. Un effort a été engagé il y a quelques années afin de la développer dans les bases de défense, en s'appuyant sur l'Économat des armées. Le dispositif, reposant sur des prestataires privés, proposait des services à nos personnels à titre payant. Lorsqu'elle a pris ses fonctions, la ministre a considéré que la connectivité devait être gratuite pour les ressortissants civils et militaires du ministère. Aujourd'hui, plus de 108 000 lits (sur un périmètre cible de 156 510) bénéficient d'une connectivité gratuite, supportée par le budget de la défense. Ce déploiement doit se poursuivre car certains sites n'en bénéficient pas encore. Il sera achevé à la fin de l'année 2019 en métropole et s'étendra en 2020 à l'outre-mer. Nous étudions aussi la possibilité de déployer un équipement wifi à bord des bâtiments de la Marine à quai. Compte tenu des besoins croissants en matière de flux internet, le SCA a déjà pris en compte l'amélioration du service en augmentant le débit de 3 à 5 mégaoctets (Mo) dès 2019.

Enfin, Source Solde constitue l'un des enjeux majeurs du commissariat pour l'année qui vient. À ce stade, nous sommes confiants mais vigilants. Confiants car nous avons passé plusieurs étapes importantes dans le cadre ce que nous appelons la solde à blanc. Elle consiste à tester le nouveau calculateur en y injectant des données qui ont déjà été exploitées, pour vérifier sa capacité à les traiter. Cette phase est achevée. La confiance dans la maturité du

nouveau calculateur a été jugée suffisante pour basculer à la phase suivante, celle de la solde en double : nous calculons les soldes selon le même calendrier et sur la base des mêmes données, à la fois grâce au calculateur existant Louvois et au futur calculateur Source Solde. Cette phase permet de tester l'ensemble de l'écosystème et de s'assurer de la fiabilité et de l'exactitude des interactions entre tous les acteurs. Nous sommes actuellement dans cette phase.

La position de la ministre est très simple : nous ne basculerons sur Source Solde que lorsque tous les critères de qualité de la solde que nous nous sommes fixés seront respectés. Mois après mois, nous cochons ceux qui le sont. Nous avons bon espoir de pouvoir basculer vers la fin du premier semestre. En tout état de cause, la priorité absolue reste le respect de ces critères.

M. Christophe Lejeune. Concernant les GSBdD et le service restauration, l'externalisation d'un nombre important de restaurants vers le monde civil devrait être annoncée très prochainement. Or, les OPEX nécessitent l'emploi de militaires. La doctrine qui prévaut actuellement pour le service restauration serait-elle en cours de modification ?

M. Charles de la Verpillière. Ma question porte aussi sur les approvisionnements alimentaires. Vous avez indiqué que 85 % étaient du ressort de l'Eda et que 15 % étaient délocalisés auprès des BdD. Pour ces 15 %, pouvez-vous faire en sorte de privilégier les approvisionnements auprès d'agriculteurs ou de fournisseurs locaux ? Dans le département de l'Ain, nous avons créé une plateforme dénommée Agrilocal, auprès de laquelle s'approvisionnent les collèges et les maisons de retraite publiques du département. L'armée ne pourrait-elle pas faire de même ? Dans l'Ain, il existe trois grandes unités : le 68^e régiment d'artillerie d'Afrique, le régiment médical de l'armée de terre et un atelier industriel de l'aéronautique à Ambérieu-en-Bugey. Cette piste peut-elle être explorée, d'après vous ?

Par ailleurs, vous avez évoqué une dette physique de 600 millions d'euros. De quoi s'agit-il ?

M. le commissaire général Stéphane Piat. Il s'agit de la dette physique relative aux infrastructures des restaurants.

M. André Chassaing. Je ne suis pas certain que ma question s'adresse à vous. Est-ce vous qui gérez les aumôneries militaires ?

M. le commissaire général Stéphane Piat. Je les administre.

M. André Chassaing. Quelle est la représentation des différents cultes religieux dans les aumôneries militaires ? Depuis 2005, je crois qu'il existe des aumôneries militaires musulmanes. Cela permet-il de banaliser le fait religieux, s'agissant notamment des questions existentielles qui pourraient s'avérer paralysantes pour l'activité militaire ? Ces aumôneries jouent-elles un rôle de prévention ou de détection de la radicalisation, pour écarter de la fonction militaire des personnes radicalisées ? Enfin, une présence est-elle assurée auprès des populations fragilisées, sur les théâtres d'opérations ?

M. Thomas Gassilloud. J'avais prévu de vous interroger sur les treillis F3 et l'équipement du fantassin de l'armée de terre mais le sujet a été largement abordé. Je vais donc prendre le large et vous interroger sur le soutien sur le porte-avions Charles-de-Gaulle,

sur lequel j'ai eu la chance de passer une semaine en décembre dernier – semaine extrêmement instructive sur des sujets à la fois opérationnels et d'organisation. J'ai notamment eu l'occasion de dîner avec le commissaire sur place et j'ai eu la chance de découvrir un jeune commissaire extrêmement motivé par son métier et très satisfait de sa condition. Je vous le dis, car nous avons parfois collectivement tendance à croire que le soutien est une fonction qui n'attire pas vraiment – on se souvient, dans le fameux film américain sur Pearl Harbor, de cet Afro-Américain qui travaille à la cuisine alors qu'il rêvait d'être combattant. Cela m'a fait plaisir de constater que ce jeune commissaire était vraiment motivé, engagé, et envisageait sa carrière dans le soutien comme une vraie fonction opérationnelle.

Vous avez cité des expérimentations visant à rapprocher le soutien des unités et à faire coïncider leurs rythmes. Il me semble que c'est déjà le cas sur le porte-avions, avec une organisation extrêmement spécifique. Je me souviens d'une discussion avec le « pacha », qui considérait que la situation sur le porte-avions était idyllique dans la mesure où le chef avait son commissaire sous la main. Pouvez-vous nous préciser le fonctionnement du SCA sur le porte-avions, ainsi que le lien avec la GSBdD ou la flexibilité dont il dispose pour acheter localement lorsqu'il se déplace ? Avez-vous pris en compte le cas particulier du porte-avions, dont les retours d'expérience sont très intéressants ?

M. Jean-Louis Thiériot. Vous avez largement répondu à la question que je souhaitais vous poser concernant la fourniture de produits par des PME. J'aimerais toutefois avoir une petite précision sur le point suivant. Le ministère des Armées a présenté en mai 2018 un programme baptisé Action PME. Le commissariat ès-qualités a-t-il une action dans ce cadre ?

M. Philippe Folliot. Par le passé, notamment dans le secteur du textile, d'importants marchés ont été pris par des entreprises qui disposaient uniquement de bureaux en France et dont l'outil de production était à l'étranger – et alors même que, parfois, le différentiel de prix avec des entreprises qui fabriquent en France était minime. Ma première question porte sur la logique de l'allotissement. Existe-t-il une stratégie visant à permettre aux entreprises françaises de remporter certains marchés publics ?

Par ailleurs, quels sont les critères de choix ? Il me semble que le prix compte pour 80 % dans la note finale, tandis que le social et la qualité pèsent respectivement pour 10 %. Le ministère des Armées a-t-il la capacité de remettre en cause cette répartition afin d'en trouver une plus équilibrée ? Dans ma circonscription, une entreprise innovante développe des textiles recyclés et travaille pour des entreprises comme la Régie autonome des transports parisiens (RATP). L'indice écologique est de 100 % pour un pull normal, 95 % pour un pull en laine biologique et 10 % pour un pull recyclé. Le ministère des Armées est-il à même de s'engager dans une démarche de développement durable ?

Mme Françoise Dumas. Dans le cadre de la gestion des bases de défense, j'ai pu constater que la question de la restauration était fondamentale pour le moral de nos troupes. Or, il existe des marges d'amélioration évidentes, en matière d'acheminement et d'équipements – notamment de maintien des équipements de type fours ou congélateurs. Les délais de livraison de certains équipements sont parfois de deux voire trois mois, ce qui obère la fluidité de la restauration et peut aussi poser des problèmes sanitaires. Par ailleurs, l'approvisionnement des produits frais, notamment des fruits et légumes, est souvent

insuffisant. J'imagine que vous y travaillez. Pouvez-vous nous apporter des précisions à ce sujet ?

Pouvez-vous également nous apporter des précisions sur les nécessaires évolutions des uniformes destinés aux femmes ? Alors qu'il existe une volonté de féminiser les armées, les femmes attendent des uniformes plus pratiques voire équivalents à ceux des hommes ? Je pense notamment aux coiffes pour les marins, qui diffèrent selon qu'elles sont destinées aux femmes ou aux hommes.

Mme Nathalia Pouzyreff. À la suite de sa restructuration, le centre interarmées de coordination du soutien (CICoS) a vu le nombre de personnels en équivalent temps plein (ETP) diminuer, alors même que les budgets qui lui sont affectés restent élevés. Pouvez-vous nous expliquer comment sont redéployées ses missions ?

M. le commissaire général Stéphane Piat. Je ne suis pas qualifié pour répondre à la question relative aux aumôneries. En effet, je les administre au sens où j'assure les procédures de recrutement, le suivi administratif et la paie, mais je ne participe pas à leur politique d'emploi. Celle-ci relève de l'état-major des armées.

Je m'aperçois que je n'ai pas répondu aux questions sur les recrutements de contractuels et l'emploi des réservistes. Nos capacités de recrutement de contractuels sont facilitées dans les bassins d'emploi les plus critiques, où sont autorisées des durées d'embauche supérieures – en particulier des durées de trois ans. Cette politique est centrale, d'autant que mes besoins sont évolutifs. Avant d'externaliser un certain nombre de restaurants, par exemple, il faut que j'assure les prestations sans recruter des personnels à statut pérenne. Je suis donc très favorable au recours aux contractuels et les nouvelles procédures m'y aident.

Nous développons également une politique d'emploi des réservistes au sein du SCA. Ce gisement permet de répondre aux situations RH les plus tendues. Je recourrais ainsi à des volumes très importants de réservistes, que ce soit pour remplacer des personnels qui partent en opération, pour pallier des insuffisances ou pour accompagner la transformation. À l'avenir, nous nous appuyerons davantage encore sur ce gisement.

S'agissant des achats auprès des PME, le commissariat joue bien sûr un rôle important. Nous sommes, par essence, en relation avec un nombre très élevé de fournisseurs. Dans le cadre du Pacte PME, le SCA atteint l'objectif ministériel de 30 % des commandes passées auprès de PME. Plus de 90 % de nos avis de performance dans les marchés publics prennent également en compte cet objectif, au travers d'une politique d'allotissement permettant aux PME de concourir. La maîtrise des délais de paiement n'est pas non plus à négliger dans nos relations avec nos fournisseurs ou prestataires. En l'occurrence, le commissariat fait partie des meilleurs élèves du ministère, voire de la fonction publique, puisque nos services exécutants payent sous dix-sept jours en moyenne. Cette performance mérite d'être relevée. Enfin, des liens se sont tissés entre les responsables du pouvoir adjudicateur et les entreprises, à travers des politiques de *sourcing* et différentes autres initiatives. À Toulon, par exemple, notre plateforme d'achat a reçu le prix de la commande publique pour avoir favorisé un groupement momentané de dix-huit entreprises en fournitures de bureau. Nous encourageons ces initiatives, qui se déclinent tout particulièrement dans le domaine de l'habillement.

Nous faisons effectivement en sorte que les allotissements et les critères permettent de faire concourir des entreprises françaises. Je viens d'ailleurs d'arrêter une procédure car les critères de chiffre d'affaires écartaient la candidature d'un trop grand nombre d'entreprises françaises. Pour le reste, la définition des critères de choix dépend de chaque responsable de marché. Le critère prix est important – et c'est logique puisque l'une de nos fonctions principales consiste à défendre le denier public – mais ce n'est pas le seul. Dans le domaine de l'habillement, ainsi que je l'ai déjà indiqué, 80 % des commandes sont réalisées auprès d'entreprises françaises, dont la moitié sont des PME. Je pense donc que nous avons le souci de favoriser l'accès à la commande publique des PME.

Pouvons-nous aider les entreprises qui produisent en France ? La question est compliquée, car la filière nationale de l'habillement a été détruite par la concurrence internationale au cours des quarante dernières années. Il n'existe quasiment plus de confectionneurs militaires sur le territoire national. Nous cherchons à les aider, mais il faut savoir que la plupart confectionnent nos tenues ailleurs – en Afrique du Nord et à Madagascar notamment, mais aussi au sein de l'Union européenne. C'est un état de fait. Nous pouvons acheter des tissus, mais il n'existe plus réellement d'offre de production en France. Pour certains articles de confection, nous faisons travailler des entreprises françaises, mais cette possibilité devient très limitée.

Toujours dans le domaine de l'habillement, des travaux sont en cours sur les uniformes féminins, afin de permettre une meilleure intégration des femmes dans la communauté militaire. Pour le reste, la définition de la tenue relève de chaque chef d'état-major, en lien avec l'état-major des armées dans la mesure où nous cherchons à interarmiser les références.

Vous m'avez interrogé sur le fonctionnement du SCA sur le porte-avions Charles-de-Gaulle. Le commissariat embarqué est placé sous la responsabilité de la marine. Un bâtiment étant une unité de combat, les personnels du commissariat exercent souvent plusieurs autres fonctions à bord, qui concourent directement à la mission opérationnelle. Ils relèvent de l'autorité pleine et entière du commandant du bâtiment. En revanche, la chaîne logistique à terre relève du commissariat des armées. Nous disposons d'entrepôts dans les grands ports, Toulon et Brest, pour assurer en permanence le ravitaillement des bâtiments, avant qu'ils n'appareillent. Par ailleurs, les bâtiments peuvent ravitailler en escale. Enfin, le personnel, quand il est à terre, sert dans les services du commissariat des armées. Nous organisons la rotation du personnel avec la marine, de même que leur formation professionnelle.

Je reviens sur la dette physique des infrastructures des restaurants. Nous comptons 315 restaurants au sein du SCA, dont un quart environ souffre d'une dégradation avancée de leur infrastructure. Les travaux de remise à niveau de ces restaurants ont été évalués à 600 millions d'euros. L'effort important réalisé dans le cadre de la LPM permettra de combler une partie de cette dette, mais pas sa totalité. C'est la raison pour laquelle j'ai évoqué l'externalisation comme l'un des vecteurs de remise à niveau plus rapide des installations. Dans le contrat de concession que nous entendons passer avec l'Eda, il existera nécessairement un volet de remise à niveau des installations d'infrastructure et des matériels. Le matériel de restauration collective en service dans nos restaurants a quatorze ans de moyenne d'âge, contre quatre à cinq ans dans le secteur privé. C'est une dette physique qu'il conviendra aussi de combler. L'externalisation devrait nous y aider.

Sur les théâtres d'opérations, nous ne rencontrons pas de difficultés lourdes et pérennes concernant les matériels. L'engagement opérationnel de nos matériels constitue en effet une priorité. En revanche, les délais de remplacement de ces matériels sur les théâtres obéissent aux contraintes des flux logistiques. En outre, nous faisons partie des armées les mieux approvisionnées en denrées en opération. Nous sommes d'ailleurs enviés sur ce point. Nous approvisionnons l'essentiel de nos produits depuis le territoire national par l'Eda, complétés par des approvisionnements locaux. La qualité de notre prestation est reconnue.

Nous sommes sensibles à la problématique du développement durable. Cet axe d'effort est d'ailleurs injecté dans la stratégie d'achat ministérielle.

Vous me demandez également si l'externalisation est de nature à compromettre notre capacité à remplir notre mission en OPEX. Lorsque nous aurons terminé la phase d'externalisation que nous avons engagée, nous passerons de 15 à 37 % de restaurants externalisés. 63 % resteront en régie. Les décisions ont été prises de manière à garantir le socle capacitaire du service. Pour tenir les scénarios opérationnels les plus critiques, j'ai besoin de 2 700 militaires dans cette spécialité. Aujourd'hui, j'en ai 4 200 dans la filière restauration. Je dispose donc de marges. À l'issue la manœuvre d'externalisation à venir, il en restera environ 3 200. Nous n'avons donc aucune inquiétude quant à notre capacité à assurer la restauration en opération et sur les bâtiments.

S'agissant des initiatives locales, sur les 15 % des approvisionnements qui ne sont pas assurés par l'Eda, une grande liberté est laissée au niveau local. Nous avons intérêt à faire travailler les petits producteurs locaux. Nous encourageons les gérants de restaurant à le faire.

Concernant le CICoS, les crédits dédiés au fonctionnement des BdD – nettoyage des locaux, entretien des espaces verts, réparations de véhicules, etc. – relèvent du budget piloté par le commandant de la base de défense, sous la responsabilité d'ensemble du CICoS. Sur le plan fonctionnel, j'opère un certain nombre des fonctions financées par ce budget. Les marchés correspondants sont passés par le SCA et suivis par mes équipes.

Enfin, je ne connais pas l'évolution des budgets des COMBdD. Ces budgets sont alloués par l'état-major des armées et je ne suis donc pas en mesure de parler de leur évolution.

M. Jean-Jacques Ferrara. Outre-mer, le SCA doit faire face à des contraintes spécifiques, compte tenu du surcoût des produits mais aussi des difficultés d'approvisionnement, d'acheminement et de disponibilité de ceux-ci. Suivez-vous une politique ou une gestion particulière pour limiter les effets de ces surcoûts, ou sont-ils les mêmes pour vous que pour toutes les personnes résidant outre-mer ?

Mme Manuëla Kéclard-Mondésir. Toujours outre-mer, les sargasses envahissent périodiquement et régulièrement nos côtes. Les services de préfecture et les mairies s'investissent pour l'enlèvement de ces algues toxiques, et je les en remercie. Est-il envisageable de recourir à des contractuels, notamment des réservistes, pour les accompagner dans cette démarche ?

M. le commissaire général Stéphane Piat. À ma connaissance, nous n'avons pas de dispositif nous permettant de faire des économies particulières outre-mer. Ce point mérite toutefois d'être vérifié.

Par ailleurs, l'enlèvement des sargasses ne relève pas du tout de mon domaine de compétence. Mes moyens peuvent y concourir, bien sûr, mais la politique de mise à disposition de moyens militaires au profit de causes nationales ou pour faire face à des circonstances particulières ne relève pas de mon autorité.

M. le président. Monsieur le commissaire général, je vous remercie.

*

* *

La commission a procédé à la désignation de rapporteurs des missions d'information suivantes :

Mission d'information sur **la politique immobilière du ministère des Armées** :

– MM. Laurent Furst et Fabien Lainé, *co-rapporteurs* ;

Mission d'information sur **le continuum sécurité-développement** :

– M. Jean-Michel Jacques et Mme Manuela Kéclard-Mondésir, *co-rapporteurs* ;

Mission d'information sur **l'action aérospatiale de l'État** :

– MM. Jean-Jacques Ferrara et Christophe Lejeune, *co-rapporteurs*.

La séance est levée à onze heures dix.

*

* *

Membres présents ou excusés

Présents. - M. Louis Aliot, M. Jean-Philippe Ardouin, M. Didier Baichère, M. Stéphane Baudu, M. Thibault Bazin, M. Mounir Belhamiti, M. Christophe Blanchet, Mme Aude Bono-Vandorme, M. Jean-Jacques Bridey, Mme Carole Bureau-Bonnard, M. Luc Carvounas, M. Philippe Chalumeau, M. André Chassaigne, M. Gilbert Collard, Mme Marianne Dubois, Mme Françoise Dumas, M. Olivier Faure, M. Yannick Favennec Becot, M. Jean-Jacques Ferrara, M. Jean-Marie Fiévet, M. Philippe Folliot, M. Thomas Gassilloud, M. Fabien Gouttefarde, M. Stanislas Guerini, M. Jean-Michel Jacques, Mme Manuëla Kéclard-Mondésir, M. Fabien Lainé, M. Jean-Charles Larsonneur, M. Didier Le Gac, M. Christophe Lejeune, Mme Sereine Mauborgne, M. Philippe Michel-Kleisbauer, Mme Patricia Mirallès, Mme Danièle Obono, Mme Josy Poueyto, Mme Natalia Pouzyreff, M. Joaquim Pueyo, M. Gwendal Rouillard, M. Thierry Solère, M. Joachim Son-Forget, M. Jean-Louis Thiériot, M. Stéphane Travert, M. Patrice Verchère, M. Charles de la Verpillière

Excusés. - M. Florian Bachelier, M. Xavier Batut, M. Olivier Becht, M. Sylvain Brial, M. Alexis Corbière, M. Jean-Pierre Cubertafon, M. Richard Ferrand, Mme Pascale Fontenel-Personne, M. Laurent Furst, M. Claude de Ganay, Mme Séverine Gipson, M. Christian Jacob, M. Loïc Kervran, Mme Anissa Khedher, M. Jean-Christophe Lagarde, Mme Frédérique Lardet, M. Jacques Marilossian, M. Franck Marlin, M. Antoine Savignat, Mme Sabine Thillaye, Mme Laurence Trastour-Isnart, Mme Alexandra Valetta Ardisson

Assistait également à la réunion. - M. Bastien Lachaud