

Compte rendu

Commission de la défense nationale et des forces armées

— Audition du général d'armée aérienne Gratien Maire, major général des armées, sur les modalités et conséquences du regroupement des services du ministère de la Défense sur le site de Balard 2

Mercredi
28 mai 2014
Séance de 9 heures 30

Compte rendu n° 54

SESSION ORDINAIRE DE 2013-2014

Présidence
de Mme Patricia Adam,
présidente

La séance est ouverte à neuf heures trente.

Mme la présidente Patricia Adam. Mesdames et messieurs, avant de procéder à notre audition, je donne la parole à M. Nicolas Bays, qui me l'a demandée.

M. Nicolas Bays. Madame la présidente, je souhaite en effet m'excuser auprès de mes collègues de l'UMP pour mon tweet d'hier, dans lequel j'indiquais qu'aucun d'entre eux n'était présent à quatorze heures à l'audition de M. Le Drian.

Mme la présidente Patricia Adam. Vous aviez mal vu, mon cher collègue. Mais je vous remercie pour vos excuses, qui apparaîtront dans le compte rendu.

J'en viens maintenant aux modalités et aux conséquences du regroupement des services du ministère de la Défense sur le site de Balard, exercice complexe, compte tenu du nombre de personnes concernées. Sur ce sujet nous avons entendu, la semaine dernière, les représentants du personnel civil du ministère. La semaine prochaine, nous entendrons le secrétaire général pour l'administration (SGA). Et aujourd'hui, nous entendons le général Gratien Maire, major général des armées.

M. le général Gratien Maire, major général des armées. Madame la présidente, mesdames, messieurs les députés, vous avez souhaité m'entendre dans le cadre du cycle d'auditions sur le projet Balard, qui conduira au regroupement de l'ensemble des grands décideurs de l'administration centrale du ministère de la Défense sur un site unique.

Tout d'abord, permettez-moi de vous dire que je suis très honoré d'avoir la possibilité de m'exprimer devant vous pour la première fois depuis ma prise de fonctions comme major général des armées. À cette occasion, je tiens à saluer le dynamisme de votre commission et son engagement pour le maintien, la qualité et l'efficacité de notre outil de défense. Soyez assurés, de mon côté, de ma disponibilité ainsi que de celle de mon état-major pour vous fournir tous les éclairages nécessaires à vos travaux, dont je tiens à souligner la richesse et la valeur pour les armées.

Je suis particulièrement heureux d'être parmi vous pour échanger sur ce sujet auquel j'accorde évidemment la plus haute importance. Je suis en effet chargé, au titre de mes fonctions, de conduire la réforme des armées, c'est-à-dire de contribuer à sa conception et d'en coordonner la mise en œuvre.

Au sein de la réforme des armées, la réforme de leur commandement constitue un volet essentiel, dont le projet Balard est à la fois un vecteur et un catalyseur. Il s'agit d'un projet ministériel, piloté par le Secrétariat général pour l'administration, au profit de l'ensemble des armées, directions et services interarmées. Le SGA vous donnera sans doute la perspective du responsable de projet. Mon point de vue sera, plus modestement, celui du colocataire, mais d'un colocataire atypique, chargé, dès le départ du projet, d'exprimer son besoin dans le cadre d'un bail de longue durée renouvelable aussi longtemps que nécessaire, et de s'assurer de sa bonne prise en compte.

Ce besoin, qui est celui des armées, découle directement des grandes responsabilités du chef d'état-major des armées, en sa qualité de conseiller militaire de l'autorité politique et de commandant des opérations militaires chargé de la programmation militaire. Dans ce

cadre, je voudrais développer quatre convictions, s'agissant du projet Balard, que vous avez déjà abordé à plusieurs reprises lors de vos auditions. Votre visite *in situ* vous a d'ailleurs certainement permis de visualiser ce qu'il en est aujourd'hui et ce qu'il en sera très bientôt demain.

À mes yeux, et en premier lieu, Balard constitue pour les armées une triple opportunité, en termes de fonctionnement, d'efficacité, de cadre de travail et de vie. C'est un site à vocation opérationnelle. C'est également un projet mobilisateur pour les armées, directions et services. C'est enfin un projet dont certains paramètres doivent encore être consolidés pour qu'il remplisse tous ses objectifs en temps et en heure.

Première opportunité : ce projet nous permettra d'améliorer la gouvernance et la cohésion au sein du ministère de la Défense. Dans un contexte d'interdépendance de plus en plus marquée, la colocalisation et la possibilité de travailler en plateaux renforceront les synergies entre tous les acteurs de l'administration centrale du ministère, et donc son efficacité. La dimension de plus en plus transverse de la majorité des grands dossiers implique en effet une coordination étroite, que viendra faciliter cette co-implantation. Meilleure compréhension mutuelle, gain de temps : les avantages de la formule sont évidents, *a fortiori* lorsque la contrainte budgétaire persistante impose des arbitrages difficiles, et donc plus de réactivité, plus de cohérence transverse et donc plus de solidarité.

Deuxième opportunité : la création d'un site nouveau, quasiment *ex nihilo*, permet de concevoir des conditions de travail mieux adaptées aux besoins, et d'améliorer les conditions de vie du personnel. Pour l'état-major des armées, c'est une véritable révolution qui se prépare. Boulevard Saint-Germain, quelques adaptations mises à part, les murs n'ont pas été déplacés depuis les grands travaux des années 1840. À Balard, l'agencement des bâtiments et des bureaux est pensé, conçu en fonction de la mission ; il décline les besoins d'une administration moderne, informatisée et interconnectée. L'installation sur un site arboré, avec des jardins, un mess hors sol, des installations sportives et des facilités sociales – par exemple, des crèches – constitue un autre changement auquel le personnel sera évidemment particulièrement sensible. L'attractivité de la région parisienne en sera renforcée.

Troisième opportunité : Balard a été pensé, dès l'origine du projet en 2007, pour optimiser les coûts de fonctionnement. C'est cette année-là qu'a été lancée la révision générale des politiques publiques, dont l'objectif est de réduire la masse salariale de l'administration d'État et, en corollaire, ses budgets de fonctionnement. Pour la Défense, le Livre blanc de 2008 et la loi de programmation militaire 2009-2014 s'inscrivent dans cet esprit. Ils mettent en avant un modèle d'armée resserrée, mais mieux équipée, mieux entraînée et bénéficiant de meilleures conditions de vie et de travail. Les gains réalisés sur le fonctionnement ont vocation à être réinvestis dans l'équipement des forces et dans la revalorisation de la condition du personnel.

Le ministre de la Défense, M. Jean-Yves Le Drian, a pleinement adhéré à ce projet, affirmant, lors de la cérémonie du drapeau sur le site de Balard le 17 janvier dernier : « Unifier et rassembler nos forces, c'est tout l'enjeu du projet Balard. » Par sa conception, Balard offre un cadre particulièrement idoine à la mise en œuvre de la réforme en cours, et de la gouvernance du ministère de la Défense. Le regroupement de toute l'administration centrale à Balard conduira à la fermeture de huit sites de la région parisienne, et plus

largement au regroupement de structures aujourd'hui réparties sur douze sites différents. Les gisements d'économie s'imposent d'eux-mêmes.

En octobre 2008, la Délégation au regroupement des états-majors et services centraux de la défense (la DRESA) est créée. Le projet Balard est lancé. Il est présenté comme un pivot de la réforme du ministère. Balard est ainsi conçu pour l'efficacité et l'économie, ce qui me conduit au deuxième point que je souhaite aborder devant vous aujourd'hui.

Pour les armées, cette efficacité reposera d'abord sur une disposition physique des services plus rationnelle, une disposition qui favorisera pour chacun les interactions avec ses partenaires les plus fréquents. Je l'ai dit, Balard regroupera l'ensemble de l'administration centrale du ministère de la Défense. Les armées, la DGA (Direction générale de l'armement) et les services du SGA ne seront pas seulement localisés sur ce site, ils y seront regroupés par fonction et par métier, renforçant ainsi les synergies fonctionnelles. Pour les armées cependant, l'un des principaux atouts de la formule réside dans la co-implantation des services concourant au commandement des opérations.

Le site accueillera environ 9 500 personnes sur deux parcelles, Est et Ouest, dont 3 700 environ au titre du commandement des armées, qui regroupe donc : états-majors d'armée, directions et services subordonnés au chef d'état-major des armées.

Les infrastructures, neuves et réhabilitées, sont réparties sur ces deux parcelles. 2 700 personnes du commandement des armées, communément appelé le CDA, seront logées dans les infrastructures de la parcelle Ouest, et 1 000 sur la parcelle Est, l'actuelle « Cité de l'Air ».

Le CEMA (chef d'état-major des armées), les chefs d'état-major, les états-majors ainsi que le CPCO (Centre de planification et de conduite des opérations) seront regroupés en parcelle Ouest, à proximité des équipes de direction du DGA et du SGA.

La parcelle Est accueillera quant à elle les équipes de programme et les services en charge du soutien des matériels des armées : la SIMMAD (Structure intégrée de maintien en condition opérationnelle des matériels aéronautiques du ministère de la Défense), la SIMMT (Structure du maintien en condition opérationnelle des matériels terrestres) et la DCSSF (Direction centrale du service de soutien de la flotte). Ces équipes d'expertise technique seront ainsi colocalisées avec les services de la DGA, afin d'être plus efficaces dans la réalisation de nos équipements et dans leur maintien en condition opérationnelle, sujet extrêmement important et sensible. Cette parcelle Est permettra également d'accueillir l'état-major interarmées des forces et d'entraînement, actuellement à Creil, ainsi que l'ensemble de la fonction « exploitation » de la DRM (Direction du renseignement militaire).

En bref, à l'exception de ces deux services, la parcelle Est sera celle de la réalisation des capacités et du soutien technique de nos équipements, plus généralement du soutien des forces, tandis que la parcelle Ouest accueillera la totalité des autres états-majors, directions et services.

Comme je le disais précédemment, la parcelle Ouest est organisée autour de la finalité opérationnelle des armées. Je pense au commandement des armées dans son ensemble, dont le cœur – environ 800 personnes – constituera ce que l'on appelle « le pôle

opérationnel ». Ce pôle est placé au centre des infrastructures de la parcelle Ouest et fédérera l'ensemble des expertises nécessaires à la planification et à la conduite des opérations actuellement dispersées. Il réunira notamment l'échelon central interarmées dans sa totalité, dont le Commandement des opérations spéciales, qui quittera la base de Villacoublay, et les spécialistes de chaque armée, directions et services, pour mieux prendre en compte la réalité de nos engagements actuels : des engagements toujours interarmées, qui s'appuient sur une intégration toujours plus poussée, des actions conduites sur terre, sur mer, dans la troisième dimension, dans l'espace et le cyberspace.

Ce cœur opérationnel, qui pilote toutes les missions conventionnelles et nucléaires des armées, est actuellement très « dimensionnant » en termes de systèmes d'information et de communication, de réseaux, de protection des infrastructures et de disponibilité des moyens. Balard annonce donc des changements de grande ampleur pour le commandement des armées. Ces changements ont été pris en compte dès l'ébauche du projet, de manière très volontariste. C'est pour cela que l'on peut dire que Balard est un projet mobilisateur. Il est en effet le catalyseur de la réforme du commandement des armées, qui poursuit un double objectif de modernisation et de rationalisation des états-majors.

Dans cette optique, l'état-major des armées se concentrera sur le niveau stratégique et se structurera autour des responsabilités du chef d'état-major des armées. Il s'agit bien de revisiter les relations fonctionnelles entre l'état-major des armées, l'échelon central interarmées d'une part, et les armées, les directions et les services d'autre part, en se plaçant dans une double logique de complémentarité et de subsidiarité, à la fois pour donner la priorité aux forces et pour diminuer les effectifs de l'administration centrale, conformément à la volonté du ministre et du chef d'état-major des armées.

Cette réforme du commandement contribuera en outre à la déflation des effectifs du ministère. Une telle déflation méritait naturellement d'être pilotée très en amont et en souplesse, de manière à atteindre l'objectif cible dès l'installation à Balard, tout en assurant la continuité des missions. Il nous a donc fallu repenser l'ensemble de nos organisations et de nos modes de fonctionnement en partant des missions et des fonctions nécessaires à leur réalisation.

À l'état-major des armées, ce passage de 900 à 600 personnes environ a représenté un véritable tour de force, car les missions déduites des grandes attributions du CEMA n'ont pas changé dans le même temps. Afin de réussir cette manœuvre complexe, nous avons décidé de créer dès 2011 une équipe projet, au sein de l'EMA, en charge de la réforme du commandement des armées et de l'organisation de la manœuvre de regroupement à Balard.

Les organisations cibles sont atteintes depuis l'été 2013 pour les états-majors d'armée, cela sera le cas à l'été 2014 pour l'état-major des armées, avant de faire mouvement vers Balard. Nous sommes donc en ordre de marche.

J'en viens au troisième et dernier point de ma présentation. La pleine réussite du transfert repose sur quelques paramètres, dont la finalisation sera naturellement décisive à moyen terme. J'en retiens trois.

Premier paramètre : cette phase de transfert vers Balard est naturellement très délicate. Notre vulnérabilité sera minimisée si le transfert est limité dans le temps. Le commandement des opérations ne peut évidemment souffrir la moindre discontinuité. Nous

avons ainsi organisé le déménagement du commandement des armées autour de ce que l'on appelle un « bloc opérationnel cohérent » : un tout, dont le mouvement devait être assuré sans à-coup et dans un créneau temporel limité. Le déménagement du bloc opérationnel cohérent est aujourd'hui prévu sur sept semaines, entre avril et mai 2015.

Nous serons par ailleurs particulièrement attentifs au niveau de disponibilité des systèmes d'information et de commandement, et des moyens de sûreté qui conditionneront évidemment largement le lancement effectif du déménagement.

Quelques incertitudes subsistent sur les dates de livraison des bâtiments rénovés - de ce que l'on appelle la « phase 2 » - situés en parcelle Est. Ces dates de livraison décalées ne permettront pas au commandement des armées d'être totalement transféré à Balard dès le début de l'été 2015. Nous étudions avec la DMPA (Direction de la mémoire, du patrimoine et des archives) et la DRESD les options envisageables d'installation temporaire de certaines entités en attendant ces dernières livraisons, qui devraient s'effectuer en 2016.

Enfin, je tiens à souligner que nous sommes tout particulièrement vigilants, compte tenu de l'impact que pourrait avoir, pour le commandement des armées, un déménagement reporté. En effet, les effectifs des organisations cibles ont été évalués au plus juste et tiennent compte des gains permis par le regroupement sur un même site. Il est donc important que les délais soient respectés.

Deuxième paramètre : le modèle de soutien mis en place est nouveau et prometteur mais, évidemment, il devra faire ses preuves. Le soutien de Balard s'appuie sur un niveau d'externalisation poussé, qui concerne également une partie des systèmes d'information et de commandement. Un tel degré d'externalisation n'a jamais été expérimenté sur d'autres sites de la Défense. Le cahier des charges, défini dans le contrat, satisfait les exigences. La DRESD, en charge de la direction du projet, accompagnée par les équipes du SGA et la DIRISI (Direction interarmées des réseaux d'infrastructures et des systèmes d'information de la Défense), s'attache à faire valoir régulièrement les impératifs du ministère dans le cadre de ses travaux avec le prestataire. À cet égard, je tiens à souligner la qualité du travail réalisé par cette petite équipe. Pour autant, et à l'évidence, seule la confrontation à la réalité du terrain permettra de vérifier que la réponse du prestataire est à la hauteur de nos impératifs opérationnels.

Comme le reste du ministère, les armées abordent une nouvelle phase de leur transformation, dont la nature et l'ampleur n'avaient pas été prises en compte dans les spécifications initiales de Balard, réalisées en 2009. Les réorganisations qui en découlent génèrent des besoins d'adaptation des locaux, qu'il paraît difficile, pour des raisons contractuelles, d'obtenir du prestataire avant le déménagement. Sans présager de ce qui sera accepté par le prestataire, ce changement de portage met en exergue la nécessaire adaptation de nos modes de fonctionnement aux contraintes contractuelles. Il faudra en outre conserver un modèle d'organisation réversible, c'est-à-dire nous permettant de continuer nos missions en toutes circonstances, notamment en cas d'impératif opérationnel majeur.

Troisième paramètre : la maîtrise des impacts indirects du transfert, dont certains restent à traiter. La fermeture des sites de Paris *intra muros* est une source d'économie non négligeable pour le ministère. Toutefois, la perte du site de la Pépinière pour la marine et de Lourcine pour l'armée de terre réduit sensiblement la capacité d'hébergement *intra-muros* du

personnel militaire. Cela représente environ 360 lits au profit d'une population constituée à 85 % de sous-officiers. C'est pour nous un sujet de préoccupation majeure. Les mesures de réhabilitation, ainsi que la diminution de nos effectifs, permettront d'absorber une partie de ces pertes. Il nous restera environ 200 lits à trouver à proximité de Balard. Le site de Houilles, qui avait été envisagé, est de notre point de vue trop éloigné. Nous sommes en contact actuellement avec la DMPA et le cabinet du ministre, pour étudier la création de nouvelles capacités d'hébergement. Nous avons identifié les sites du Fort de Vanves, de Bégin et d'Arcueil comme offrant des perspectives dans ce domaine. Cette question s'intègre évidemment dans la problématique de la condition du personnel, à laquelle le chef d'état-major des armées et les chefs d'état-major d'armée sont naturellement particulièrement attentifs.

Pour conclure, je dirai que le transfert du commandement des armées sur le site de Balard est un défi comme nous n'en n'avons pas connu depuis plusieurs dizaines d'années. Nos armées, directions et services, vont quitter des sites sur lesquels elles sont établies depuis plusieurs décennies, voire plusieurs siècles pour certaines d'entre elles, avec ce que cela signifie en termes d'identité, de culture et de pratiques. Elles vont conduire les opérations et préparer les capacités futures, imbriquées comme elles ne l'ont jamais été au sens propre comme au sens figuré. C'est une mutation profonde, mais parfaitement endossée, avec détermination, par les armées, car elle fait écho à une réalité forte et immuable du terrain des opérations.

C'est ensemble que les armées gagnent et qu'elles protègent. C'est avec l'engagement de tous et les idées de chacun que l'on arrive à faire autrement. C'est unis que l'on fait au mieux pour l'efficacité de nos armées et pour le succès des armes de la France. Balard est un projet d'avenir pour nos armées, qui nous a déjà amené à faire évoluer notre organisation et nos modes de fonctionnement, et qui le sera encore une fois que le regroupement sera réalisé.

Je crois que nul ne peut imaginer aujourd'hui tous les changements que ce mouvement vers Balard permettra à l'avenir. Il est certain qu'ils seront considérables, et que les armées s'y engageront toujours avec la même détermination et la même volonté de réussir. Pour ma part, je suis persuadé que cette volonté sera payante, au-delà de nos attentes. Mon expérience personnelle m'a conduit à mesurer les vertus de la colocalisation au Pentagone, chez nos partenaires américains. La proximité modifie la nature des rapports entre les acteurs et engendre de nouvelles manières de raisonner, de nouvelles habitudes, qui permettent, globalement, d'être encore plus efficaces, et c'est bien l'objectif que nous recherchons.

Mme la présidente Patricia Adam. Je vous remercie. Nous allons passer aux questions.

M. Daniel Boisserie. Mon général, vous avez mis en avant tous les avantages que représente le regroupement sur le site de Balard. Je voudrais que vous puissiez nous parler des dérapages du partenariat public privé, dont nous avons entendu parler. La représentation nationale a besoin de savoir ce qui se passe au niveau des coûts. Y a-t-il eu des dépassements ? Le projet présenté par le ministère était-il suffisamment précis ? A-t-on été obligé de le revoir en profondeur ? Comment celui-ci a-t-il évolué ?

Mme Geneviève Gosselin-Fleury. 9 300 agents, dont 1 300 civils, devraient être transférés sur le site de Balard. Quand nous avons reçu les syndicats du personnel civil, nous avons cru comprendre que l'accès au site par les transports en commun était problématique, dans la mesure où ces derniers sont déjà surchargés entre 8 heures et 9 heures trente. Des dispositions ont-elles été prises, soit pour modifier l'accès, soit pour aménager des horaires décalés ?

M. Damien Meslot. Ma collègue Geneviève Gosselin-Fleury et moi-même étions chargés d'un rapport d'information sur la réorganisation du ministère de la Défense. Vous venez de nous dire que tout allait pour le mieux. Mais pourquoi a-t-on commencé par refuser systématiquement de nous fournir les informations concernant Balard dont nous avons besoin ? En tant que parlementaire, j'ai été extrêmement choqué par cette façon de procéder, qui m'a semblé bien peu cohérente. Il a fallu que Mme la présidente intervienne pour que l'on obtienne quelques bribes d'information, qui sont arrivées très tard. Finalement, nous avons choisi de ne pas traiter de la partie qui concernait le site de Balard.

Par ailleurs, vous avez parlé de l'« externalisation poussée ». Ne vous semble-t-il pas un peu risqué, après l'épisode Louvois, d'externaliser le maximum de nos systèmes d'information ?

M. Jean-Jacques Candelier. Ma question rejoint celle de mon voisin : les unités opérationnelles manquent de moyens. Les plus bas gradés n'arrivent même plus à se loger, surtout en région parisienne. Alors qu'ils touchent 1 232 euros nets par mois, on nous impose un projet pharaonique, qui devrait nous coûter plusieurs milliards d'euros. L'État a signé un contrat de partenariat avec Bouygues, qui sera chargé de la construction, de la réalisation et de l'entretien de l'ensemble immobilier pendant trente ans. Bouygues assurera la fourniture de l'eau et de l'électricité, le gardiennage, la maintenance informatique, le nettoyage ou encore la restauration en contrepartie d'un loyer annuel. Pourrais-je connaître le montant de ce loyer ?

Mme la présidente Patricia Adam. Comme d'habitude, les parlementaires posent des questions très précises. J'espère que vous pourrez y répondre.

M. le général Gratien Maire. J'essaierai de le faire avec un maximum de transparence et de franchise.

J'ai présenté les avantages de ce projet, mais aussi les risques qu'il comporte. A-t-il évolué ? Ses grandes lignes ont été présentées très en amont, avant même que l'on n'entame les travaux et les réflexions sur la réorganisation du commandement des armées. L'essentiel y était et le regroupement de la fonction opérationnelle – s'agissant des armées – avait été anticipé. Cela dit, les récents engagements nous ont amenés à prendre conscience de l'importance qu'il y aurait à colocaliser des organismes comme le commandement des opérations spéciales ou la direction de l'exploitation de la DRM. D'où certaines adaptations. Mais l'idée de départ a demeuré.

M. Daniel Boisserie. Je précise ma question : fallait-il, pour un projet aussi important, recourir à un partenariat public-privé ? Un PPP doit être précis dès le départ. Ce n'était pas le cas. D'ailleurs, c'eût été impossible.

Mme la présidente Patricia Adam. Il me semble que cette question s'adresse davantage aux politiques qu'au général, qui aura du mal à y répondre.

M. le général Gratien Maire. En effet, madame la présidente.

Monsieur Boisserie, un certain nombre d'aménagements avaient été prévus, des marges de manœuvre avaient été « provisionnées », afin de pouvoir prendre en compte des besoins nouveaux – et je parle uniquement des armées – par rapport à la définition initiale du projet. Mais ces quelques ajustements ne remettent pas en cause le projet fondamental ni le principe qui a été retenu, qui relèvent d'un choix dépassant largement la responsabilité du chef d'état-major des armées ou du major général des armées.

Plusieurs d'entre vous ont évoqué les problèmes d'accès au site de Balard. Le sujet a été pris en compte et des discussions ont été menées pour voir comment faciliter cet accès, notamment par les transports en commun. Je tiens à préciser qu'à une certaine époque, 7 000 personnes travaillaient sur Balard. Leur nombre a baissé et il est prévu qu'il remonte à 9 300. La question de l'accès et des transports s'était donc déjà posée et avait déjà été traitée. Mais vous faites également allusion à la question de l'aménagement du temps de travail. S'agissant des armées, le contexte est un peu particulier, dans la mesure où les effectifs de personnel civil de l'EMA sont très faibles. Aujourd'hui, notre position est la suivante : en fonction des postes occupés par ces personnels, chaque responsable pourra aménager les horaires afin de prendre éventuellement en compte les problèmes de transport. Pour les armées, mettre en place un système unifié présenterait beaucoup de difficultés et ne correspondrait pas aux besoins. Voilà pourquoi nous préférons un système permettant une certaine flexibilité. Encore une fois, je ferai référence au Pentagone, où travaillent plus de 22 000 personnes ; certes, le métro arrive sur place ; mais pour autant, les flux se répartissent. On n'attendra donc pas des agents qu'ils arrivent tous sur place à une heure précise.

À la question concernant l'accès à l'information, il m'est difficile de répondre. Je découvre la question et je n'ai pas d'éléments à vous apporter. Cependant, à ce stade, s'agissant des armées, nous sommes disposés à vous transmettre toutes les informations que vous souhaiteriez avoir. En revanche, s'agissant de la gestion du projet, je vous invite à vous adresser aux personnes qui en ont la charge, car cela dépasse nos responsabilités.

Venons-en à l'externalisation qui est effectivement « poussée ». Comme vous le savez, la société OPALE, qui a été créée pour l'occasion, rassemble Bouygues, Thales et Sodexo, et assurera le soutien du site.

S'agissant de la restauration, on peut imaginer que Sodexo saura faire son métier. En ce qui concerne les systèmes d'information et de communication (SIC), nous avons mis en place une organisation extrêmement fine, qui a permis de répartir très clairement les responsabilités entre OPALE et la DIRISI. Si le sujet vous intéresse, je pourrai vous donner des précisions supplémentaires. Malgré une certaine interdépendance, l'infrastructure générale est contractualisée auprès de cette société OPALE, l'administration des systèmes d'information, y compris les plus sensibles reste, quant à elle, évidemment sous la responsabilité de la DIRISI. Dès aujourd'hui, les deux entités, OPALE et DIRISI, sont installées côte à côte pour gérer l'implantation de ces systèmes.

Autant je pense que nous devons continuer à être vigilants à propos du déploiement de ces systèmes, et notamment du calendrier de déploiement, autant je pense que nous pouvons être optimistes s'agissant du partage des responsabilités. Si j'en crois ce que j'ai vu jusqu'à maintenant, je ne prévois pas de difficultés majeures en la matière, même si certains

ajustements seront certainement nécessaires. Reste que l'externalisation est très poussée et que les systèmes de fonctionnement seront différents de ceux auxquels nous avons été habitués.

M. Jean-Jacques Candelier. Et le montant du loyer ?

M. le général Gratien Maire. Là encore, sans vouloir botter en touche, je vous renvoie au responsable du projet qui pourra vous en dire plus. Honnêtement, je suis incapable de répondre : je suis un locataire atypique, qui laisse à d'autres le soin de régler son loyer.

M. Joaquim Pueyo. Vous avez parlé de mutualisation, d'innovation et même de révolution. Mais lors de notre dernière audition, les personnels civils, à travers leurs syndicats, nous ont dit ne pas être suffisamment au courant de ce qui se passait. Les personnels militaires ont-ils le même sentiment ? Des changements interviendront dans le fonctionnement et dans les postes de travail. A-t-on prévu des mesures d'accompagnement pour tous les personnels, tant militaires que civils ?

Ensuite, l'équilibre économique de projet reposait sur des recettes exceptionnelles : la vente de certains sites à hauteur de 600 à 700 millions d'euros, ce qui n'est pas rien. Avez-vous des informations à ce propos ? Attend-on l'ouverture de Balard pour y procéder ? Ce sont des sites importants. Va-t-on trouver des investisseurs pour les acheter ? Mais peut-être ne pourrez-vous pas me répondre...

Enfin, les partenariats public-privé ne sont pas toujours des succès. Je pense à celui qui a été mis en place à Évry pour supprimer deux sites hospitaliers et reconstruire un nouvel hôpital. Or, jusqu'à ce jour, il n'a pas permis de réaliser des économies de fonctionnement.

M. Alain Moyne-Bressand. Balard est un projet ambitieux, que nous avons porté dès son départ, en 2007. Nous ne pouvons que nous en féliciter, puisqu'il permettra à nos armées de se retrouver, de travailler et de décider ensemble. Mais c'est une révolution pour « la Grande muette », et l'occasion de se remettre en cause. Cette remise en cause se fait-elle de façon paisible ? S'agissant des relations avec les personnels, certains syndicats nous ont dit qu'ils n'avaient aucune information sur la façon dont le projet évoluait. S'agissant des relations avec Bouygues, je m'interroge : lors du chantier, celles-ci ont-elles été suffisamment bonnes pour permettre à chacun et chacune de se retrouver pour travailler dans les meilleures conditions ?

Mme Marie Récalde. Général, vous avez dit que le projet Balard améliorerait la gouvernance et la cohésion au sein du ministère de la Défense, et vous avez cité un certain nombre de services. Vous avez précisé que la SIMMAD serait localisée à Balard, à côté de la DGA. Or une grande partie de la SIMMAD a été récemment transférée en région bordelaise, à Mérignac, sur la base aérienne 106. Est-ce que les personnels de la SIMMAD qui déménageront à Balard sont uniquement ceux qui sont restés en région parisienne ?

M. le général Gratien Maire. Il y a quelques questions auxquelles je ne pourrai pas répondre. J'en suis désolé, mais j'en ai pris note et je suis sûr que le Secrétaire général pour l'administration sera heureux de le faire. En effet, certains sujets comme le partenariat public-privé, les relations avec Bouygues et les ventes d'emprises ne relèvent pas de la responsabilité du chef d'état-major des armées. Je pourrai néanmoins vous en dire quelques mots.

D'abord, le processus de vente d'emprises a débuté. Un point plus détaillé pourra vous être fait. Comme vous pouvez l'imaginer, nous espérons que les ressources seront au rendez-vous.

Ensuite, il y a peut-être un effort de communication à faire en direction des personnels. Il le sera. Les personnels seront informés au fur et à mesure que l'on se rapprochera de la date du déménagement. Je ne sais pas quelles étaient les attentes formulées par leurs représentants syndicaux. Sur le déroulement du projet lui-même, je ne suis pas en mesure de répondre. En revanche, sur l'installation et le déménagement, je peux vous dire que nous avons prévu une phase d'information et de communication pour aider les agents à se repérer, à s'installer et à découvrir toutes les opportunités et les contraintes liées à ce déménagement.

En matière de PPP, nous avons eu des expériences plus ou moins heureuses. Mais s'agissant de ce PPP, et à ce stade, j'ai le sentiment que tous les acteurs se sont engagés avec la volonté de réussir. C'est l'intérêt de tous, et notamment l'intérêt du prestataire. Tout a été précisé au cours de la phase contractuelle et des pénalités ont été prévues au cas où la prestation ne serait pas au rendez-vous. Je vous invite à en parler aux responsables de projets. Certes, des réglages seront nécessaires, mais je pense que nous sommes sur la bonne voie. Sans tomber dans l'angélisme, je suis plutôt optimiste.

Vous vous êtes interrogé à propos des relations avec Bouygues. La DRESA, qui est sur place à Balard, discute et négocie avec les industriels en charge du projet. Un véritable échange s'est instauré et j'ai pu constater que l'on trouve toujours des solutions aux problèmes, que l'on met en place les aménagements nécessaires, et que le projet avance. Cela n'exclut pas que des difficultés surgissent par la suite. Mais pour le moment, tout le monde s'est mobilisé pour réussir ce projet.

Je vous précise enfin que le transfert à Balard ne concerne que les personnes de la direction centrale de la SIMMAD qui sont actuellement en région parisienne. Il n'est pas question de remettre en cause l'installation du reste de son personnel en région bordelaise.

M. Marc Laffineur. Je ferai d'abord une remarque. À partir du moment où le nombre des militaires est très fortement réduit, mieux vaut qu'ils soient affectés au terrain plutôt qu'aux cuisines. On ne pouvait donc pas se dispenser d'une externalisation de cette importance.

J'aborderai ensuite le sujet de l'état d'esprit des personnels amenés à déménager. Ils ont pris de nombreuses habitudes dans leurs anciens bâtiments, dans des quartiers auxquels ils sont sans doute très attachés. Or ils vont se retrouver à Balard, ce qui est tout autre chose.

Il était indispensable pour les services de déménager : toutes les armées avaient des moyens de communication leur permettant d'être très opérationnelles ; mais le contact humain, le fait de se rencontrer, de se voir est nécessaire à une bonne coordination et à une bonne utilisation du personnel militaire.

Ma question sera donc la suivante : travaillez-vous sur l'état d'esprit des personnels, pour qu'ils acceptent ce déménagement ? Tout déménagement est une déchirure, et il donc faut le préparer.

M. Malek Boutih. Mon général, vous avez souligné les avantages de la concentration, en faisant référence, à juste titre, au Pentagone. Mais le Pentagone a été attaqué le 11 septembre, et depuis, nous avons assisté à une modification géopolitique des formes d'agression. Or il est envisagé d'installer, au centre de la capitale, dans un environnement urbain et très peuplé, le cœur de notre défense nationale. N'y a-t-il pas là un danger, compte tenu de la particularité des nouveaux conflits et du rôle particulier que joue notre pays ?

M. Olivier Audibert Troin. Aux questions que nous vous avons posées sur un éventuel déficit de concertation vis-à-vis des personnels, vous nous avez répondu que vous alliez communiquer en amont du déménagement, c'est-à-dire très peu de temps avant qu'il ait lieu. Au sein du groupe pour lequel je m'exprime aujourd'hui, nous avons la certitude que ce Pentagone à la française est une bonne chose pour le commandement de nos forces armées. Mais il serait peut-être urgent de lancer une concertation auprès des personnels pour bien leur faire comprendre tout l'enjeu de ce déménagement. J'ajoute qu'aujourd'hui, pour des raisons sur lesquelles nous n'allons pas nous étendre ce matin mais que chacun a bien compris, les personnels, tant civils que militaires, ont « le moral dans les chaussettes ». Il me semble donc que c'est le moment de faire des efforts de concertation, d'explication avant même de lancer la phase de communication dont vous avez parlé.

M. le général Gratien Maire. L'état d'esprit des personnels nous tient évidemment très à cœur. D'ailleurs, dès la conception du projet, nous avons veillé à créer des espaces de convivialité. C'est ainsi, par exemple, que les bâtiments ont été construits sur pilotis pour permettre aux personnels de circuler, de se croiser, de se voir, de se rencontrer. Cette recherche de convivialité va de pair avec l'esprit nouveau qu'il nous faudra développer. Certes, dans les premiers temps, les personnels exprimeront sûrement des regrets d'avoir quitté la rue Royale ou le septième arrondissement. Mais les conditions de vie sur le site de Balard feront que, rapidement, ils se plairont dans leurs nouveaux locaux – d'autant plus que ceux que nous occupons actuellement sont très vétustes. Ce sera vraiment un progrès qui rassemblera les personnels et les fera adhérer au projet. Nous avons porté notre attention sur les conditions de travail et les conditions de vie, et je crois qu'ils vont le reconnaître et l'apprécier.

Ensuite, la sécurité est un sujet que nous avons abordé et traité avec toute l'attention nécessaire, en envisageant de nombreux types de menaces. Tout cela a été pris en compte au moment de la conception du bâtiment, et dans les mesures de protection qui ont été mises en place. Si vous n'avez pas encore eu l'occasion de le faire, je vous invite à aller voir sur place comment est conçue la partie basse du centre d'opérations, très bien protégée. Si une attaque devait se produire, elle pourrait toucher ou mettre à mal une partie des bâtiments ou des locaux, mais elle ne pourrait pas remettre pas en cause le cœur du dispositif et nous serions à même de poursuivre nos opérations.

J'ajoute qu'avant d'accéder au cœur du centre des opérations, il y aura plusieurs niveaux successifs de contrôle. Le dispositif de contrôle a donc été renforcé par rapport à aujourd'hui. Évidemment, on ne peut pas avoir de garanties totales, mais toutes les dispositions ont été prises pour traiter ce problème de vulnérabilité.

Je terminerai sur la concertation. Pour que les gens s'approprient le projet, mieux vaut en effet les y associer le plus en amont possible. Pour autant, et pour des raisons que vous pouvez imaginer, il était difficile d'associer les personnels à la phase de négociation, qui

était plutôt de nature contractuelle. Aujourd'hui, nous avons mis au point un plan de communication, qui débute ce mois-ci par une campagne d'affichage. Sont aussi prévus des séminaires, des instructions, l'édition de guides. Certes, nous sommes dans une logique d'information. Mais je pense que cette information donnera lieu à un échange et que, progressivement, dans cette phase finale avant le déménagement, les agents, qu'ils soient civils ou militaires, pourront s'approprier ce projet et en mesurer tout l'intérêt, en termes d'efficacité, de conditions de travail et de vie. Selon moi, nous allons rapidement « embarquer » tout le monde à bord de ce projet.

Mme la présidente Patricia Adam. Général, je vous remercie.

La séance est levée à dix heures trente.

*

* *

Membres présents ou excusés

Présents. - M. Ibrahim Aboubacar, Mme Patricia Adam, M. François André, Mme Sylvie Andrieux, M. Olivier Audibert Troin, M. Nicolas Bays, M. Daniel Boisserie, M. Malek Boutih, M. Jean-Jacques Candelier, M. Laurent Cathala, Mme Nathalie Chabanne, M. Guy Chambeffort, M. Jean-David Ciot, M. Bernard Deflesselles, M. Lucien Degauchy, M. Nicolas Dhuicq, Mme Marianne Dubois, Mme Cécile Dufлот, M. Yves Foulon, M. Yves Fromion, M. Sauveur Gandolfi-Scheit, Mme Geneviève Gosselin-Fleury, Mme Edith Gueugneau, M. Christophe Guilloteau, M. Laurent Kalinowski, M. Patrick Labaune, M. Marc Laffineur, M. Charles de La Verpillière, M. Gilbert Le Bris, M. Frédéric Lefebvre, M. Christophe Léonard, M. Maurice Leroy, M. Jean-Pierre Maggi, M. Alain Marty, M. Damien Meslot, M. Philippe Meunier, M. Jacques Moignard, M. Alain Moyne-Bressand, M. Philippe Nauche, Mme Émilienne Poumirol, M. Joaquim Pueyo, Mme Marie Récalde, M. Eduardo Rihan Cypel, M. Gwendal Rouillard, M. Alain Rousset, M. François de Ruyg, M. Stéphane Saint-André, M. Jean-Michel Villaumé, M. Michel Voisin, Mme Paola Zanetti

Excusés. - M. Claude Bartolone, M. Sylvain Berrios, M. Philippe Briand, M. Jean-Jacques Bridey, M. Alain Chrétien, M. Philippe Folliot, M. Éric Jalton, M. Armand Jung, M. Jean-Yves Le Déaut, M. Bruno Le Roux

Assistait également à la réunion. - M. Jean-François Lamour