

## 2 Armements UN PLAN POUR LA RELANCE DES EXPORTATIONS

WEAPONS SYSTEMS, A PLAN  
TO REVITALIZE EXPORTS



## 7 PME ACCÉDER AUX MARCHÉS DE LA DÉFENSE

ACCESS TO DEFENSE CONTRACTS FOR SMEs

## 8 Missiles PARTENARIAT FRANCE/GRANDE- BRETAGNE

MISSILES,  
FRANCE/GREAT BRITAIN  
PARTNERSHIP



MINISTÈRE  
DE LA DÉFENSE



## 4 Entretien RELEVER LE DÉFI DE LA MODERNISATION DE L'ÉTAT

INTERVIEW, MEETING THE CHALLENGES OF  
GOVERNMENT MODERNIZATION

La revue de la Délégation générale pour l'armement

www.defense.gouv.fr/dga

N°5 - Mars/March 2008

# VISION

Editorial

## 2008, une année européenne

➤ 2007 aura été marquée par le regroupement, autour de la direction de la DGA, de toutes les équipes en charge des programmes. Ceci concerne aussi les équipes ayant pour missions la préparation de l'avenir et le soutien aux exportations d'armement. Notre rôle d'architecte de la défense au service des forces en sera renforcé et bénéficiera du plein effet de la LOLF : transparence, performance, culture du résultat.

2007 restera l'année des livraisons et des mises en service de programmes très attendus par les armées, et de notre capacité commune, DGA et industries, à déployer du matériel au plus près des forces en opérations.

2008 apportera une nouvelle feuille de route définie par le Livre blanc, la révision générale des politiques publiques, la loi de programmation militaire. La DGA poursuivra les efforts de ces dernières années : maîtrise des coûts et des délais, investissement dans la recherche, accompagnement des entreprises vers de nouveaux succès à l'international et amélioration de l'accès des PME aux marchés de la Défense.

Il nous appartient de contribuer à la future présidence française de l'Union européenne : les accords signés l'an dernier avec nos partenaires britannique et italien dans le domaine des missiles, de l'espace et le lancement de projets multilatéraux majeurs tels que le drone Advanced-UAV ou la radio logicielle ESSOR démontrent que la dynamique européenne de défense est en marche.

Retrouvez le bilan 2007 de la DGA sur <http://www.defense.gouv.fr/dga/>



François Lureau,  
délégué général pour  
l'armement,  
head of DGA.

### 2008, A EUROPEAN YEAR

➤ 2007 will stand out as the year in which all of the teams responsible for programs regrouped around the DGA management, including those in charge of preparing for the future and supporting armaments exports. Consequently, our role as architects for defense, serving the armed forces, will be reinforced and benefit from the full impact of the LOLF through transparency, performance, and a culture based on results.

2007 is also the year of the delivery and entry into service of programs long-awaited by our armed forces, thus highlighting the joint capacities of DGA and industries to deploy the necessary equipment to our forces in the theatre of operations. 2008 will bring a new road map as defined in the white paper, the general overhaul of public policies, and the military programming law. DGA will pursue the efforts undertaken in recent years to control costs and deadlines, invest in research, accompany businesses towards new international successes and facilitate SME's access to defense markets.

We will have the opportunity to contribute the France's coming European Union presidency through the agreements signed last year with our British and Italian partners in the field of missile defense, space and the launch of major multilateral projects, such as the Advanced-UAV drone and ESSOR radio software, demonstrating the forceful progress of European defense.

Download DGA's 2007 annual report at <http://www.defense.gouv.fr/dga/>

The  
importance  
of preparing for  
the future

La guerre informatique, ce n'est pas de la science-fiction. Même sans combattants en armes, les conséquences peuvent se chiffrer en millions d'euros.

Cyber warfare is not science-fiction. Even without armed war-fighters, the consequences can cost millions of euros.

La guerre informatique, ce n'est pas de la science-fiction. Même sans combattants en armes, les conséquences peuvent se chiffrer en millions d'euros.

Cyber warfare is not science-fiction. Even without armed war-fighters, the consequences can cost millions of euros.

La guerre informatique, ce n'est pas de la science-fiction. Même sans combattants en armes, les conséquences peuvent se chiffrer en millions d'euros.

Cyber warfare is not science-fiction. Even without armed war-fighters, the consequences can cost millions of euros.

La guerre informatique, ce n'est pas de la science-fiction. Même sans combattants en armes, les conséquences peuvent se chiffrer en millions d'euros.

Cyber warfare is not science-fiction. Even without armed war-fighters, the consequences can cost millions of euros.

La guerre informatique, ce n'est pas de la science-fiction. Même sans combattants en armes, les conséquences peuvent se chiffrer en millions d'euros.

Cyber warfare is not science-fiction. Even without armed war-fighters, the consequences can cost millions of euros.

La guerre informatique, ce n'est pas de la science-fiction. Même sans combattants en armes, les conséquences peuvent se chiffrer en millions d'euros.

Cyber warfare is not science-fiction. Even without armed war-fighters, the consequences can cost millions of euros.

La guerre informatique, ce n'est pas de la science-fiction. Même sans combattants en armes, les conséquences peuvent se chiffrer en millions d'euros.

Cyber warfare is not science-fiction. Even without armed war-fighters, the consequences can cost millions of euros.

La guerre informatique, ce n'est pas de la science-fiction. Même sans combattants en armes, les conséquences peuvent se chiffrer en millions d'euros.

Cyber warfare is not science-fiction. Even without armed war-fighters, the consequences can cost millions of euros.

La guerre informatique, ce n'est pas de la science-fiction. Même sans combattants en armes, les conséquences peuvent se chiffrer en millions d'euros.

Cyber warfare is not science-fiction. Even without armed war-fighters, the consequences can cost millions of euros.

La guerre informatique, ce n'est pas de la science-fiction. Même sans combattants en armes, les conséquences peuvent se chiffrer en millions d'euros.

Cyber warfare is not science-fiction. Even without armed war-fighters, the consequences can cost millions of euros.

La guerre informatique, ce n'est pas de la science-fiction. Même sans combattants en armes, les conséquences peuvent se chiffrer en millions d'euros.

Cyber warfare is not science-fiction. Even without armed war-fighters, the consequences can cost millions of euros.

➤ Le Cheval de Troie moderne se miniaturise. Il peut prendre l'aspect d'une simple clef USB que vous connectez à votre ordinateur portable. Programmée par un ennemi, un concurrent ou un mauvais plaisant, un « cyber tagueur », elle transférera des virus mortels pour votre logiciel ou détruira la mémoire de l'ordinateur et toutes les données qu'il contient. Quant aux James Bond du XXI<sup>e</sup> siècle, nul besoin pour eux d'accomplir des exploits spectaculaires pour s'introduire dans une pièce secrète, ou supposée telle: la simple connaissance de votre adresse courriel leur suffira pour forcer la porte, activer votre ordinateur, la caméra webcam et les micros, et recueillir tout

# LA CYBER GUERRE EST DECLARÉE

### Cyber Guerre

L'attaque des systèmes informatiques n'est plus une anecdote technologique. Comme sur le terrain, il y a des cibles, des projectiles et des cuirasses. Avec à terme des destructions potentiellement massives.

ce qui se passe dans la pièce, images et sons. Depuis l'introduction des technologies de l'information dans l'ensemble des organisations modernes, la menace sur les systèmes qui sont liés a crû de manière très importante. Elle évolue de façon quasi exponentielle, passant de l'état d'attaques locales par des acteurs isolés, aux motivations individuelles, à une forme d'attaques élaborées, conduites par des organisations structurées. L'ensemble des systèmes mili-

itaires et civils, dont les modes de fonctionnement intègrent les capacités des technologies de l'information, se trouve ainsi concerné. La miniaturisation des équipements de traitement de l'information, souligne André Parriel, chef de la division SSI (Sécurité des Systèmes d'Information) au Centre d'Electronique de l'Armement de la DGA, a pour conséquence que la plus grande part de la valeur ajoutée réside dans les technologies de l'informatique : calculateur d'un missile, pilotage automatique d'un avion, etc. Autant de « cibles » poten-

Suite  
page 4

## CYBER-WAR DECLARED

Cyber War An assault on computer systems is no longer a technological anecdote. Like the battlefield, cyber warfare involves targets, projectiles and armor, as well as the potential for massive destruction.

➤ The modern Trojan horse has become miniaturized, able to hide within a USB key plugged into your laptop. If it has been programmed by an enemy, a competitor or simply a "cyber-tagger," malicious code can carry viruses potentially fatal for your

software or capable of destroying your computer's memory and all of its data. Twenty-first century James Bonds don't need to accomplish spectacular feats of daring to enter a secret room. By simply knowing your e-mail

address, they need not force the door to access and activate your computer, web cam and microphones for the purpose of collecting intelligence on anything happening in the room. Since the introduction of information technologies throughout modern organizations, the threats to their related systems have expanded almost exponentially, moving from local attacks by isolated antagonists with personal motives, to elaborate assaults, carried out by well-structured organizations.

Therefore, any military or civil systems are concerned if they integrate information technology capacities into their operations. As André Parriel, head of the Information Systems Security Division at DGA's Electronic Weapons Center points out, with the miniaturization of information processing hardware, most added value now resides within information technologies, such as missile guidance systems, automatic piloting systems, etc., which thus become potential "targets." On a different scale,

Continued  
on page 4

tielles. Il en va de même, à une autre échelle, pour les grands réseaux de distribution de l'information, privés ou étatiques. Le concept d'agression sur les systèmes d'information devrait donc à n'en pas douter sortir de sa situation « d'anecdote technologique », et entrer petit à petit dans les préoccupations classiques des organisations qui utilisent de tels systèmes.

Dans le domaine plus spécifiquement militaire, l'arme informatique, encore limitée à l'état de concept, devrait être progressivement intégrée dans les doctrines d'emploi des forces. L'arme informatique pourrait alors être mise en balance avec des armes de destruction plus classiques, pour parvenir à maîtriser ou neutraliser l'adversaire, tout en réduisant les dommages collatéraux.

Les technologies de l'information constitueront le nouveau centre nerveux des organisations et des sociétés, leur point le plus critique. Leur protection sera de ce fait une nécessité vitale. Ce qui imposera à tous les acteurs, et en particulier à la DGA, le développement de compétences, de moyens et de structures spécifiques, afin de maîtriser ce domaine, tant sous les aspects défensifs qu'offensifs. ■



the same is true for the major private or public information distribution systems. Therefore the concept of an assault on information systems should no longer be considered simply a "technological anecdote," but should gradually become a conventional concern of any organizations using such systems.

More specifically, in the military field, the cyber weapon, which for the moment remains no more than a concept, should progressively be incorporated into use-of-force policies. It could thus weigh in the balance with more conventional weapons for the purpose of controlling or neutralizing an adversary, while at the same time reducing collateral damage. Information technologies will constitute the new central nervous system of organizations and companies, becoming their most crucial point, and consequently making their protection a vital necessity. This will oblige all of the players, and in particular DGA, to develop specific competencies, resources, and organizations to master this field, both defensively and offensively. ■

# PLAN STRATÉGIQUE POUR LA RELANCE DES EXPORTATIONS

Armements

En 2006, les prises de commandes étaient en hausse, mais la France a régressé en parts de marché. Les pouvoirs publics ont décidé de réagir.

Selon le rapport fourni au Parlement par le ministère de la Défense, le montant global des prises de commandes d'armements français à l'exportation s'est établi à 5,74 milliards d'euros pour l'année 2006, en nette progression par rapport à 2005, où ce montant atteignait 4,18 milliards d'euros.

## LES PRINCIPAUX CONTRATS

enregistrés par la France en 2006 ont concerné :

- > des missiles en Arabie Saoudite et aux Emirats arabes unis;
- > des hélicoptères NH90 en Australie et en Nouvelle-Zélande;
- > une coopération s'appliquant à des hélicoptères avec la Corée-du-Sud;
- > des systèmes d'artillerie Caesar au Moyen-Orient;
- > des hélicoptères en Bulgarie;
- > la modernisation d'avions de combat Mirage au Maroc.

Pour l'année 2006, les livraisons à l'étranger de matériels d'armements français ont elles aussi progressé. Elles se sont élevées à 4,03 milliards d'euros, contre 3,87 milliards d'euros en 2005.

Ces succès indéniables de l'industrie française de l'armement ne doivent cependant pas occulter une certaine perte de vitesse de la France au niveau mondial. À ce jour, la France occupe le quatrième rang mondial des exportateurs d'armements, derrière les États-Unis, la Grande-Bretagne et la Russie. Elle est talonnée par Israël, et la part française dans le marché mondial des armements avoisine les 6%, contre 8% en moyenne au cours des dix dernières années. Prenant acte de ces données, les dirigeants ont décidé de réagir. C'est l'enjeu du plan stratégique de relance des exportations, présenté par le ministre de la Défense Hervé Morin, le 13 décembre dernier, en présence du délégué général pour l'armement et des principaux PDG de l'industrie de l'armement fran-



L'exportation de tous les matériels doit être améliorée tant pour l'équilibre de la balance des paiements de la France que pour le budget de la Défense. Tout achat par un pays étranger réduit en effet la facture de chacune des armées.

Exportation of all matériel must increase to maintain France's balance of payments, and defense budget. All purchases by foreign countries, in fact reduce the bill for each branch of the armed forces.

çaise, notamment Dassault Aviation, Thales, Safran et DCNS. Au cours de cette conférence, Charles Edelstenne, PDG de Dassault Aviation, a rappelé que « si on n'exporte pas, le coût de la défense s'en trouvera accru ». Interrogé au sujet des compensations industrielles demandées par certains pays acheteurs, Denis Ranque, PDG de Thales, a de son côté souligné qu'elles constituaient un accompagnement indispensable des exportations, les pays

en question voulant de plus en plus participer à la production, se doter d'une capacité de maintenance des matériels et de suivi de leur évolution. Le plan stratégique de relance des exportations est le fruit de six mois de travail concerté entre les différents services de l'État concernés par le soutien aux exportations et les industriels de l'armement. La DGA, dont le soutien aux exportations d'armements constitue

l'une des trois grandes missions, a joué un rôle prépondérant dans la réalisation de ce plan stratégique. En voici les premières mesures.

## Simplification des procédures d'autorisation avec les partenaires européens et les alliés.

La Commission interministérielle d'examen des exportations de matériels de guerre (CIEEMG) est maintenue, mais les procédures de contrôle seront simplifiées: remplacement de la liste nationale des matériels sensibles par une liste européenne; autorisations globales pour les matériels les moins sensibles; mise en place prévue d'un mécanisme de licence générale, dispensant d'autorisations préalables, avec les plus proches partenaires de la France, si la France réussit à convaincre ses partenaires du bien-fondé de cette initiative durant sa présidence de l'Union européenne au second semestre 2008.

## Dématérialisation et accélération des procédures.

D'ici à la mi-2008, les demandes d'agrément pourront être déposées sur un système électronique interministériel. L'objectif est de dépasser 50% des demandes d'autorisation en ligne. Autre objectif du plan de relance: réduire les délais de traitement des demandes d'exportations de quelque vingt jours, par rapport au délai habituel, qui est de quatre-vingts jours en moyenne. Hervé Morin a indiqué par ailleurs qu'au cours des six derniers mois, le nombre de dossiers ajournés d'une réunion à l'autre de la CIEEMG était passé de 26% à 11%. ■

## STRATEGIC PLAN TO REVITALIZE EXPORTS

**Weapons Systems** In 2006, orders were up, but France lost market share, spurring the government to take action.

According to a Ministry of Defense report to Parliament, overall export orders of French weapons systems totaled € 5.74 billion in 2006, for a net increase of € 4.18 billion over the 2005 figure.

For 2006, overseas deliveries of French weapons increased, reaching € 4.03 billion compared to € 3.87 billion in 2005.

However, the undeniable success of the French armaments industry should not obscure the fact that France has slowed down at the global level. Currently, France is the world's fourth largest weapons exporters, behind the United States, Great Britain, and Russia. It is followed closely by Israel, with France's market share now around 6%, com-

pared to an average of 8% over the last 10 years. In light of these figures, industry leaders have decided to take action through a strategic plan to revitalize exports, as presented to Defense Minister Hervé Morin last December 13 in the presence of the Delegate General for armaments, and the leading CEOs of the French weapons industry, in particular Dassault Aviation, Thales, Safran and DCNS. During this conference, Charles Edelstenne, CEO of Dassault Aviation, emphasized that "without exports, defense costs will increase." On the subject of industrial offsets requested by certain purchaser countries, Denis Ranque, CEO of Thales, pointed out that they constitute an indispensable accompaniment to ex-

## THE BIGGEST CONTRACTS

which France signed in 2006, concern:

- > Missiles for Saudi Arabia and the United Arab Emirates
- > NH90 helicopters for Australia and New Zealand
- > A cooperative helicopter program with South Korea
- > Caesar artillery systems in the Middle East
- > Helicopters for Bulgaria
- > Modernization of Mirage fighter planes in Morocco.

ports, since the countries concerned are increasingly eager to participate in production, and establish their own capabilities to maintain equipment and keep pace with its development. The strategic export revitalization plan represents six months of concerted efforts among the government export support agencies and defense industrialists. DGA, which focuses on defense exports as one of its three main missions, played a preponderant role in establishing this strategic plan.

## Simplifying authorization procedures with European partners and allies

The Inter-Ministerial Commission in charge of reviewing matériel exports (CIEEMG) has been maintained, while inspection procedures have been simplified. Namely the national list of sensitive matériel has been replaced by a European list. An overall authorization for less sensitive equipment has been issued.

A general license agreement will be set up with France's close partners to eliminate the need for pre-requisite authorizations, assuming that France can succeed in convincing its partners of the soundness of this initiative during its term as president of the European Union in the second half of 2008.

## Computerizing and accelerating procedures

By mid-2008, requests for certification may be made through an inter-ministerial electronic system. The target is for at least 50% of authorization requests to be made online. Another goal of the revitalization plan is to reduce processing time for export requests by 20 days compared to the current average lead time of 80 days. Hervé Morin also indicated that during the last six months the number of dossiers held over from one CIEEMG meeting to the next was reduced from 26% to 11%. ■

En 2000, la France a passé commande de 27 NH90 en version navale pour la Marine. Les livraisons débuteront en octobre 2009. Dans sa version navale, le NH90 assurera les missions de sauvetage en mer, de contre-terrorisme maritime, de lutte anti-sous-marine.

In 2000, France ordered 27 naval versions of the NH90 for the French Navy. The first deliveries are scheduled for October 2009. The NH90 naval version will carry out rescues at sea, maritime counter terrorism, and antisubmarine warfare.

3

Vision N°5  
Mars/March  
2008

➤ **Une première mondiale.** C'est une première mondiale: le NH90 est le premier hélicoptère de série au monde à disposer de commandes de vol électriques. « Cette avancée technologique majeure lui confère notamment un extraordinaire potentiel d'évolution au cours des trente années de sa future vie opérationnelle », précise Hubert L'Ebraly, directeur du programme NH90 à la DGA. Un atout dont ne disposent pas les concurrents du NH90 sur le marché mondial... et qui explique, en partie, son succès à l'export.

**500 commandes** Programme majeur de la coopération européenne, premier hélicoptère à commandes électriques, ultrapolyvalent et au fort potentiel d'évolution pour les 30 prochaines années... le NH90 a déjà séduit plus de 12 pays et enregistré plus de 500 commandes! La France, qui avait retenu la version navale du NH90, récidive en commandant cette fois-ci, la version terrestre de l'hélicoptère.

# HÉLICOPTÈRE NH 90

# TOUT LE MONDE LE VEUT!

➤ **A world first**  
The NH90 is the first series-production helicopter in the world with electric flight controls. "This major technological advance gives it extraordinary upgrade potential over the next 30 years of its future operational life," says Hubert L'Ebraly, director of the NH90 program at DGA, giving it a decided advantage over its competitors in the global market, and partially explaining its export success.  
**A very versatile helicopter**  
Another reason for its export success is its high degree of versatility. The two versions of the

## THE NH90 HELICOPTER, EVERYBODY WANTS IT

**500 Orders** The NH90 is a major European cooperative program, producing the first helicopter with electrical flight controls. This multi-role rotorcraft has high upgrade potential over the next 30 years. More than a dozen countries have already selected the NH90, and placed over 500 orders! France, which first ordered the naval version of the NH90, has now also ordered the land version.

NH90 can replace no less than four helicopters currently used in the French army: the Cougar and the Puma as a tactical transport, the Lynx and the Super Frelon in its versatile naval version. The highly maneuverable NH90, with its discreet radar and infrared footprint, its composite airframe, efficient defrosting and integrated weapon system, offers an increased range of operational uses. It can provide tactical transport with an unsurpassed level of security, and can operate in more adverse weather conditions than any other helicopter in the French armed forces.

The naval version of the NH90, equipped with sonar, an acoustic buoy system, a surface warfare system and capacity for missiles and torpedoes, will carry out sea rescue, counter-terrorism and submarine warfare missions.  
**A European success story with an international future**  
The NH90, jointly launched by Germany, France, Italy and the Netherlands in 1992, and later joined by Portugal and Belgium, is built by NH Industries, a consortium which includes Eurocopter (62.5%), Agusta-Westland and Stork Fokker AESP (Fokker group). In addition to orders from the partner countries, the NH90 has been purchased in one or the other of its versions by Spain, Finland, Norway, Sweden, Greece, the Sultanate of Oman, Australia and New Zealand. ■

**12 ROTOR-CRAFT FOR THE FRENCH ARMY**  
The French army signed an order for 12 units of the NH90 land version on November 30, 2007. Delivery is scheduled to start in 2011. The French order, which includes an additional 56 options, follows previous orders by partner countries in this international program, including the French Navy's orders for the naval version, as well as export orders. This brings the total number of orders to 507 units, not counting options.

Un  
hélicoptère  
capable d'en  
remplacer  
quatre



“  
One helicopter  
to replace four.”

Depuis le début 2007, la direction des systèmes d'armes (15 000 personnes, dont 5 000 ingénieurs et cadres, et 10 milliards d'euros de budget annuel) s'articule autour de 10 unités de management (UM) disposant, chacune, d'un budget opérationnel de programmes (BOP) conforme, au titre du programme 146 dévolu à l'équipement des armées, aux entités de gestion financière institutionnalisées par la Loi organique relative aux lois de finances (Lolf). In early 2007, the weapons systems directorate (15,000 people, including 5,000 engineers and managers, with an annual budget of €10 billion), was organized into 10 management units (MUs), each having an operational planning budget (BOP) in compliance with program 146 concerning armed forces procurement, and in conformity with the financial management entities designated by the LOLF (budget reform law).



Pour la conduite et la maîtrise des projets, c'est une approche concertée, plus souple, d'une bonne lisibilité pour le Parlement, guidée par un souci de cohérence interarmées, technique et industrielle, et en rupture avec l'approche précédente, plus traditionnelle, dite par milieux. This facilitates project management and control, providing a more cooperative, flexible approach, which is also more transparent to the Parliament, and guided by a concern for inter-armed forces coherence at the technical and industrial level, in contrast to the previous, more traditional, so-called "milieu" approach.



#### ➤ M. le Ministre, après deux ans de fonctionnement de la LOLF, conservez-vous le même enthousiasme ?

**Alain Lambert:** Mon enthousiasme est intact. Notre administration, y compris les services au départ les plus réticents, est entrée dans une culture de gestion. Ceci concerne d'ailleurs, dans une très large mesure, notre classe politique, toutes tendances confondues. Ce n'est pas le moindre mérite de la loi ! Cependant, chacun doit encore mieux s'approprier les outils inscrits dans la loi organique : performance et responsabilité des gestionnaires.

#### Laurent Giovachini, vous avez piloté la mise en place du programme 146 : l'équipement des forces armées. L'esprit de la LOLF a-t-il « irrigué » la DGA ?

**Laurent Giovachini:** Le programme 146, c'est environ 10 milliards d'euros pour mettre à disposition des forces armées les équipements dont elles ont besoin. Parmi ces opérations d'armement, on trouve les gros programmes emblématiques bien connus, à cycle long, et de petites opérations visant à adapter les matériels existant pour répondre aux besoins urgents induits par les opérations extérieures. Depuis une dizaine d'années, la DGA a mis l'ensemble de ses programmes sous contrôle de gestion.

Le passage à la LOLF a toutefois donné lieu à une révision complète des process internes et à une réorganisation de grande ampleur, liée d'ailleurs à un regroupement de plusieurs entités sur un même site.



#### Entretien

Alain Lambert, ancien ministre du Budget et père de la LOLF (Loi organique relative aux lois de finances), et Laurent Giovachini, adjoint au délégué général pour l'armement au ministère de la Défense, font un premier bilan, après deux ans de fonctionnement « en mode LOLF ».

# LA LOLF ET LES FORCES ARMÉES

PREMIER  
BILAN APRÈS  
DEUX ANS

#### Quelles ont été les principales difficultés ?

**A.L.:** Dans le rapport que j'ai réalisé en octobre 2006 avec Didier Migaud, j'ai signalé une tendance malheureuse : la constitution d'une « bureaucratie de la LOLF ».

Le maître mot de la LOLF, c'est la confiance donnée aux gestionnaires. Or, le nouveau rôle des responsables de programme et de budgets opérationnels de programme peine parfois à se dessiner. Les organigrammes sont encore figés.

Enfin, il existe une absence persistante de visibilité sur les moyens. D'où ma proposition d'une gestion pluriannuelle des finances publiques.

**L.G.:** Je reconnais dans cette description quelques expériences vécues et quelques débats animés... ainsi que quelques tendances bien connues contre lesquelles il a fallu lutter ! Mais, avec le recul, je crois que la DGA s'en est bien sortie, en réorganisant à la fois sa fonction financière et ses fonctions opérationnelles.

Sur les aspects financiers, nous avons fait le choix de la centralisation. Ceci a présenté plusieurs avantages, au nombre desquels une harmonisation des méthodes de travail, un dialogue unifié avec les interlocuteurs extérieurs, une gestion des personnels plus fluide, ainsi qu'une réactivité accrue dans les prises de décisions et leur mise en œuvre.

Sur les aspects opérationnels, nous avons décentralisé pour mieux responsabiliser. Dix unités de management ont été créées. Chaque directeur d'unité de management dispose à ce titre d'objectifs spécifiques et de ressources financière-

#### ➤ Mr Minister, after two years of LOLF operations, are you still as enthusiastic ?

**Alain Lambert:** My enthusiasm remains just as high. Our administration, including the departments which were the most reticent at first, has adopted a management culture. To a great extent, this includes our political leaders, of all tendencies. This in itself is one of the law's strong points. Nevertheless, everyone needs to become better acquainted with all of the tools included in the law, particularly concerning performance and managers' responsibilities.

#### Laurent Giovachini, you were in charge of implementing program 146, for procurement of equipment for the Armed Forces. Has the spirit of the LOLF influenced the DGA ?

**Laurent Giovachini:** Program 146 involves approximately €10 billion made available to

the Armed Forces to meet their equipment needs. Within these armaments operations, we find the major, well-known, long-cycle programs, as well as smaller operations intended to adapt existing matériel to meet urgent needs raised by exterior operations. For about 10 years, DGA has placed all of its programs under management control. The implementation of LOLF, however has led to a complete revision of internal processes, and a far-reaching re-organization, related to the regrouping of several entities on a single site.

#### What were the main difficulties ?

**A.L.:** In the October 2006 report I wrote with Didier Migaud, I pointed out an unfortunate trend, i.e., the emergence of an "LOLF bureaucracy." The guiding principle of LOLF is to place confidence in managers.

## LOLF FINANCE REFORM AND THE ARMED FORCES, FIRST ASSESSMENT AFTER TWO YEARS

**Interview** Alain Lambert, former Budget Minister and author of the LOLF (Organic Law Relative to Finance Reform), and Laurent Giovachini, Deputy head of DGA at the Ministry of Defense, offer an initial assessment after two years of operations in "LOLF mode."

However, the new role of program and operational budget managers has run into some difficulties in definition. The organization charts remain frozen. And to top it off, there is a persistent lack of visibility concerning resources. This led to my proposal for multi-year management of public finances.

**L.G.:** That reminds me of some of my own experiences and several heated debates, as well as some well-known trends, which need to be countered! But with hindsight, I think that DGA has done well, by reorganizing both its financial and operational functions. As for the financial aspects, we have opted for centralization. This has several advantages, including harmonization of work methods, a unified dialogue with outside partners, more fluid management of human resources, and increased reactivity in decision-

"This new financial constitution is a real milestone in budgetary and financial history in the fifth republic, and we will be able to say we were part of it! A silent, peaceful revolution of budgetary organization is taking place in our country, with as much impact on our world view as copernicus in his day."

ALAIN LAMBERT  
March 2004

making and implementation. As for the operational aspects, we have decentralized, in order to increase responsibilities. 10 management units have been created. Each MU director

**10** Assistés par un contrôleur de gestion et un responsable financier, les directeurs d'Unité de Management ont été affectés à dix projets majeurs: UM Horus (programme d'ensemble nucléaire); UM Rafale (et ses armements); UM Opérations d'armements hélicoptères; UM Opérations d'armements navals; UM ESIO (Espace et systèmes d'informations opérationnels); UM Coelacanth ou COE (programme d'ensemble des sous-marins nucléaires); UM NBC (nucléaire, hors Horus et COE, biologique et chimique); UM Opérations d'armements aéronautiques (hors Rafale et hélicoptères); UM missiles et drones; UM Opérations d'armements terrestres. Chaque UM a un interlocuteur OCP (officier de cohérence programme) désigné à l'état-major des armées.

With the assistance of a management auditor and a financial manager, the Management Unites directors are assigned to 10 major projects: Horus MU (comprehensive nuclear program); Rafale MU (including its weapons systems); Helicopter Weapons Systems Operations MU; Naval Weapons Systems Operations MU; ESIO MU (Space and Operational Weapons Systems); Coelacanth MU or COE (comprehensive nuclear submarine program); NBC MU (nuclear, biological and chemical programs, except Horus and COE); Aeronautic Weapons MU (except Rafale and helicopters); Missiles and Drones MU; Ground Weapons Systems Operations MU. Each MU liaises through a designated OCP (program coherence officer) within the chiefs of staff.



res. Il agit en liaison avec un officier de cohérence programme désigné au sein de l'état-major des armées pour effectuer les arbitrages capacitaires sur le même périmètre. Quant à votre proposition de gestion pluriannuelle des finances publiques, nous ne pouvons évidemment qu'applaudir des deux mains...

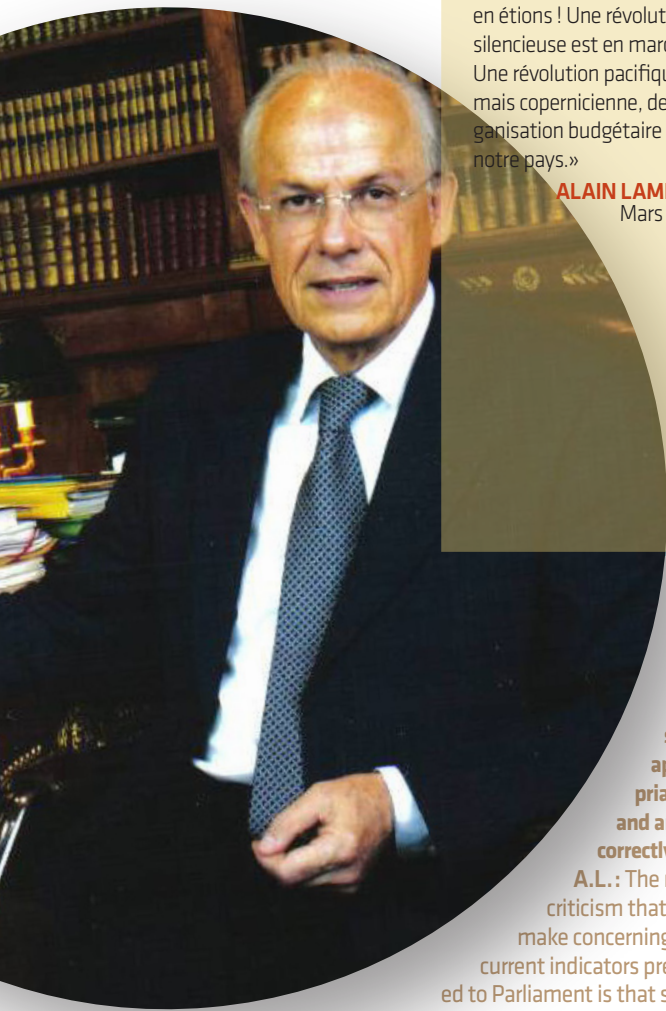
**Avez-vous le sentiment que les indicateurs de performance de la LOLF ont été bien choisis et sont correctement exploités ?**

**A.L.:** Le principal reproche que l'on peut faire aux indicateurs actuels présentés au Parlement, c'est qu'ils sont parfois « cultivés hors sol » : trop souvent, ils ne sont reliés à aucun tableau de bord permettant aux administrations au plus près du terrain de suivre leurs actions et leurs résultats. Or, comment rendre compte de la performance d'une administration sans l'ancrer dans l'action quotidienne de ses services ?

Quant à l'évaluation de l'action des ministres – dans laquelle le Parlement a un rôle essentiel, je dirais qu'elle est consubstantielle à une démocratie moderne. Tout agent public doit rendre compte

« Cette nouvelle constitution financière marquera l'histoire budgétaire et financière de la cinquième république - et nous pourrons dire : nous en étions ! Une révolution silencieuse est en marche. Une révolution pacifique, mais copernicienne, de l'organisation budgétaire de notre pays. »

**ALAIN LAMBERT**  
Mars 2004



**have been chosen appropriately and are used correctly?**

**A.L.:** The main criticism that I can make concerning the current indicators presented to Parliament is that sometimes they appear to be of the "hothouse variety." Too often, they do not seem to be related to any metrics which would enable the administrators closest to the field to follow up on actions and results. How can we measure the performance of an administration without examining day-to-day actions and services? As for evaluating the actions of the ministers – which is an essential role of the Parliament – I would say that it is part and parcel of a modern

has specific targets and financial resources, and works with a designated program coherence officer within the armed forces chiefs of staff, to deal with capacity arbitration within a given scope. As for your proposal for multi-year management of public finances, we applaud that measure wholeheartedly.

**Do you have the feeling that the LOLF performance indicators**



**LA LOLF**

La Loi organique relative aux lois de finances (LOLF) constitue une réforme fondamentale de la gestion publique plus démocratique et plus performante. Véritable nouvelle constitution financière de l'État, elle vise à satisfaire deux objectifs principaux:

- réformer la gestion publique en l'orientant vers l'obtention de résultats;
- renforcer la transparence des informations budgétaires afin de favoriser le débat stratégique sur les finances publiques.

Au sein du ministère de la Défense, il s'agit de mettre la performance administrative au service de missions clairement identifiées.

**TROIS MISSIONS**

- Défense.
- Mémoire et liens avec la nation.
- Recherche (mission interministérielle).

**HUIT PROGRAMMES**

**Au sein de la première mission :**

- environnement de la prospective de la politique de défense;
- préparation et emploi des forces;
- gendarmerie nationale;
- soutien de la politique de défense;
- préparation et conduite des programmes d'armement.

**Au sein de la deuxième mission :**

- liens entre la nation et son armée;
- mémoire, reconnaissance et réparation en faveur du monde combattant.

**Au sein de la mission interministérielle :**

- recherche duale (civile et militaire).

de son administration: ce principe essentiel, déjà inscrit dans la Déclaration des droits de l'homme, s'applique à tous, et donc aux responsables politiques. Dans ce domaine, les ministres et l'administration ont partie liée: la réussite d'un ministre ne peut s'accomplir sans son administration. À lui de l'animer, de la réformer, pour obtenir des résultats dont il pourra se prévaloir auprès des citoyens.

**L.G.:** Pour des opérations d'armement, les indicateurs sont d'autant plus faciles à imaginer que nous les utilisons déjà avant la LOLF. Ils ont été bâtis essentiellement sur les notions de coût, de délai et de performance. Néanmoins, sur les indicateurs, la principale difficulté vient de la complexité du programme 146 qui oblige à agréger de multiples données en quelques indicateurs synthétiques. À défaut, on aurait des pages de chiffres, à un niveau de détail inexploitable.

**Comment envisagez-vous le futur de la LOLF, à vos niveaux respectifs ?**

**L.G.:** Pour l'équipement des forces armées, objet du programme 146, je crois que nous avons réellement amélioré notre gouvernance grâce à la LOLF... mais on peut faire encore mieux. Il reste encore des progrès à accomplir pour clarifier les responsabilités et accroître la transparence entre les deux acteurs que sont le DGA et le CEMA. Ce sont notamment ces deux objectifs qui ont conduit le ministre de la Défense à décider de la création d'un « comité ministériel des investissements ».

**A.L.:** Pour ma part, je place beaucoup d'espoir dans la mise en œuvre de la révision générale des politiques publiques, car la LOLF n'est pas une fin en soi, mais bien un outil au service des politiques publiques et de la réforme de l'Etat.



**THE LOLF**

The LOLF (*Loi Organique Relative aux Lois de Finances – or Organic Law Relative to Finance Reform*), constitutes a fundamental reform of public management, to make it more democratic and more efficient. It is a new financial Constitution for the Government, aimed at satisfying primary objectives:

- Reforming public management by orienting it towards the achievement of results
- Reinforcing the transparency of budgetary information to stimulate strategic debate concerning public finances.

Within the Ministry of Defense, it involves orienting administrative efficiency to achieve clearly defined missions.

**THREE MISSIONS**

- Defense
- Recognition and links with the nation
- Research (inter-ministerial mission)

**EIGHT PROGRAMS**

**Within the first mission :**

- Prospective environment of defense policy
- Preparation and use of armed forces
- National *Gendarmerie*
- Supporting defense policy
- Preparation and management of weapons programs

**Within the second mission :**

- Relations between the nation and its armed forces
- Recognition and compention of veterans

**Within the inter-ministerial mission**

- Dual research (civil and military)

democracy. Every public agent should report to the administration. This essential principle, already set forth in the Declaration of Human Rights, applies to everyone, and therefore to political leaders. In this field, the ministers and the administration are directly linked: a minister cannot achieve success without his or her administration. It is up to the minister to run his or her administration, and reform it as necessary to obtain the most beneficial results for the citizenry.

**L.G.:** For armaments operations, the indicators are easy to imagine, since we already used them before the advent of LOLF. Essentially, they were based on notions of costs, lead-time, and performance. Nevertheless, the main difficulty with the indicators comes from the complexity of program 146, making it necessary to represent multiple data in a few succinct indicators.

Otherwise, we would have many pages of figures, which would be far too detailed to be useful.

**How do you foresee the future of LOLF at your respective levels ?**

**L.G.:** As for equipping the Armed Forces, which is the purpose of program 146, I think that we have definitely improved our governance, thanks to LOLF, but we can still do better. Further progress can be achieved by clarifying responsibilities and increasing the transparency between DGA and CEMA. These are precisely the two objectives which led the Minister of Defense to create a "ministerial investment committee."

**A.L.:** Personally, I am very hopeful about the implementation of the general review of public policies, because the LOLF is not an end in itself, but rather a tool to serve public policies and to reform the government.

6

Vision N°5  
Mars/March  
2008

## BPC Mistral UNE BELLE RÉUSSITE

Porte-hélicoptères, navires amphibies avec leurs chalands de transport de matériels, postes de commandement interarmées et interalliés, véritables bases aéromobiles dotées d'un hôpital, les BPC, bâtiments de projection et de commandement, marquent une véritable révolution pour la Marine. Ultrapolyvalents, armés d'un équipage réduit, les deux géants des mers (leur taille ne le cède qu'à celle du porte-avions) ont bénéficié d'un processus de réalisation innovant.

Commandant du premier BPC le *Mistral* jusqu'en septembre 2006, le capitaine de vaisseau Frédéric Jubelin a pu juger des capacités opérationnelles du bâtiment lors de l'opération Baliste, au large du Liban, du 14 juillet au 31 août 2006. Et de la réponse qu'il apportait à la donne nouvelle de réduction des coûts de construction, « maître mot du programme ».

« Construire plus vite et moins cher, en s'inspirant de l'exemple

Deux fois plus gros que les TCD, 30% moins cher, construction deux fois plus rapide... défi relevé pour le BPC<sup>(1)</sup>.

de la construction navale civile: la Marine ne pouvait qu'apprécier l'objectif de la DGA. Le programme était novateur; la DCN « nouvelle manière » entendant tirer le meilleur parti de ce que la technologie civile avait à proposer... », souligne l'ex-pacha du *Mistral*. En effet, l'appel aux normes et processus de construction civils a permis de réduire de manière significative le coût de réalisation des BPC. Un appel renforcé à la sous-traitance et le choix de la construction par tronçons, selon les compétences des chantiers, avec assemblage de l'avant à Saint-Nazaire, de l'arrière à Brest, et rabotage des deux parties à Brest, le 18 août 2004, ont également joué sur la réduction des coûts et délais de construction. Avec une première sortie



Le BPC répond entièrement à la notion de polyvalence du cahier des charges.

The BPC corresponds perfectly to the notion of a multi-role specifications sheet.

à la mer dès le 21 mars 2005. Un record. « Au final, une assez jolie réussite... », juge le commandant Jubelin.

(1) Le coût global a été réduit de 30% par rapport aux Transport de Chalands de débarquement (TCD), alors que les BPC sont deux fois plus gros.

### BPC MISTRAL, GRATIFYING SUCCESS

The BPC has met the challenge – twice as big as the TCD, 30% cheaper, and built twice as fast<sup>(1)</sup>.

The BPC projection and command ship represents a real revolution for the Navy by providing capabilities as a carrier for helicopters, amphibian vessels with equipment payloads, inter-service and inter-ally command posts, and hospital-equipped airborne bases. These highly versatile vessels, with reduced crews, are giants of the sea (second only to aircraft carriers) and result from an innovative construction process. Frédéric Jubelin, commander of the first BPC, *Mistral*, through September 2006, had the opportunity to test the ship's operational

capabilities during Operation Baliste off the Lebanese coast from July 14 to August 31, 2006. He comments on a key goal of the program, the challenge of reducing construction costs. "The Navy clearly appreciated the DGA's goal of building more quickly and cheaper, according to the example of civil shipbuilding. The program was innovative, with the 'new style' DCN intending to make the most of what civil technology could offer..." says the former commander of the *Mistral*. The use of civil shipbuilding standards and processes effectively led to significant

savings on construction costs for the BPCs. Increased use of subcontracting, and construction in sections made the most of each shipyard's capabilities, with assembly of the bow at Saint-Nazaire and of the stern at Brest also contributed to reducing costs and construction time. Assembly of the two sections was completed in Brest on August 18, 2004. The *Mistral* set a record with its first sea cruise on March 21, 2005. "In the final analysis, a very gratifying success..."

(1) Overall costs were reduced by 30% compared to the Transport de Chalands de débarquement (TCDs), while the BPCs are twice as big.

## Dans une logique d'urgence opérationnelle LUTTER CONTRE LES EXPLOSIFS IMPROVISÉS

Faire vite et bien, au meilleur coût, quand la vie de soldats français en opérations extérieures est menacée. Leur livrer, dans les délais les plus courts, le système d'arme – même complexe – dont les caractéristiques et les performances leur sont nécessaires. C'est ainsi que peut se mesurer, concrètement, la réactivité de la DGA, appelée à mettre au point en accéléré, dans le secret de ses installations, puis en service, de toute urgence, les équipements qu'on lui réclame. C'est dans le cas, par exemple, de la lutte contre les engins explosifs improvisés (EEI), des munitions récupérées et reconditionnées, voire des dispositifs beaucoup plus sophistiqués, dissimulés le long des routes empruntées par les convois militaires ou les populations locales. Comme autant de pièges mortels, en Afghanistan, au Liban ou en Irak.

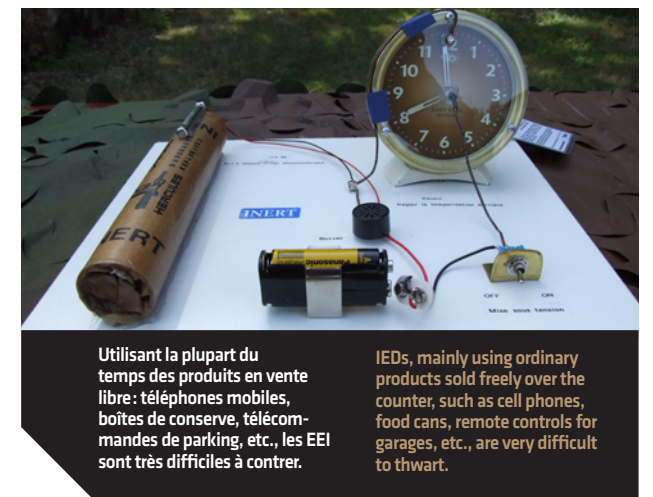
Contre une telle menace, l'expertise technique de la DGA s'est révélée d'un réel secours. Elle illustre la lutte qui, de tout temps, a opposé le glaive au bouclier, comme le rappellent Laurent Barraco, ingénieur principal de l'armement à la direction des systèmes d'armes au sein de l'unité de management « Opérations d'armements terrestres », et Jacky Tétaud, ancien officier de l'armée de l'Air et, aujourd'hui, contractuel pour la DGA.

### IN RESPONSE TO AN IMMEDIATE OPERATIONAL NECESSITY, COUNTERING IMPROVISED EXPLOSIVE DEVICES

Improvised explosive devices require an immediate response, and pose a new challenge for DGA

The challenge is to work quickly and well, at optimal cost when the lives of French soldiers are threatened during operations abroad, by providing them as quickly as possible with the weapons system – no matter how complex – featuring the required performance characteristics. This concretely demonstrates DGA's reactivity when called upon to rapidly develop the required equipment in its classified installations, and to put it into service as quickly as possible. In this case, it involves providing the means to counteract any improvised explosive devices (IEDs) made from salvaged ammunition, or much more sophisticated devices, hidden like so many deathtraps along itineraries used by military convoys

Les explosifs artisanaux nécessitent une réponse immédiate: un nouveau challenge pour la DGA.



Utilisant la plupart du temps des produits en vente libre: téléphones mobiles, boîtes de conserve, télécommandes de parking, etc., les EEI sont très difficiles à contrer.

IEDs, mainly using ordinary products sold freely over the counter, such as cell phones, food cans, remote controls for garages, etc., are very difficult to thwart.

Dans le cas des EEI rencontrés par des détachements français en Afghanistan, il a fallu parer au plus pressé: des brouilleurs anti-EEI radiocommandés et des kits de surblindage pour les véhicules. Les brouilleurs demandés par l'état-major des armées en novembre 2005 ont été livrés en janvier 2006. Un second lot demandé en avril 2006 a pu être utilisé à partir de juillet. En mars 2006, l'état-major des armées avait demandé des kits de surprotection à bord des véhicules blindés légers. La livraison a été réalisée de juillet à septembre. Cette réactivité tient à un timing très serré: la Direction du renseignement militaire (DRM) anticipe la menace;

l'état-major des armées traduit le besoin des forces; la DGA imagine les concepts, détaille les technologies existantes ou recense de nouvelles techniques prometteuses, met en place les contrats.

Même dans l'urgence, la DGA fonctionne comme pour un grand programme d'armement. Le code des marchés publics n'est pas un frein en soi. Il encadre la procédure d'urgence, mais peut s'affranchir de la phase de consultations au motif de « l'urgence impérieuse » qui autorise la réactivité dans l'élaboration des contrats au nom de la sécurité des combattants sur le terrain.

batch requested in April 2006 was available for use by July. In March 2006, the chiefs of staff requested additional armor kits aboard light armored vehicles. Delivery took place between July and September. Well-managed scheduling contributed to this rapid response. The DRM (military intelligence directorate) anticipates the threats; the chiefs of staff determine the capacity needs of the armed forces; DGA develops concepts, determines the existing technologies or promising new techniques, and establishes the contracts. Even in an urgent situation, the DGA operates as it would for a major weapons program. The regulations do not present an obstacle in themselves. They provide a framework for emergency procedures, but the bidding phase may be eliminated in the case of an "overriding emergency," requiring rapid response and the establishment of contracts for the sake of war fighters' safety on the battlefield.

Mme Bodet, PDG d'une des PME reçues au ministère le 30 août.

Claudine Bodet, CEO of one of the SMEs which met with the Minister on August 30.



Tout cela a été mené tambour battant, j'ai beaucoup d'espoir, j'y crois.

Everything moved forward on a timely basis. I'm very hopeful about this. I believe in it.

7

Vision N°5  
Mars/March  
2008

« Tout cela a été mené tambour battant, j'ai beaucoup d'espoir, j'y crois », a reconnu Claudine Bodet, directrice générale de BMTI, société spécialisée dans le domaine radio et télécommunications pour le secteur naval, lors de la présentation par le ministre de la Défense du plan visant à faciliter l'accès des PME aux marchés de la Défense, le 3 décembre dernier. Le 30 août 2007, lorsque Hervé Morin avait reçu pour la première fois les représentants des PME afin de leur faire part de ses intentions, Claudine Bodet avait déjà réagi en exprimant l'attente des petites entreprises: « Nous attendons plus de communication sur la stratégie de la Défense, afin de nous permettre à nous, PME, d'être encore plus réactives et d'anticiper sur les besoins futurs ».

Le plan présenté par le ministre se veut « pragmatique », en évitant deux écueils: asseoir le plan sur « des capacités budgétaires que nous n'avons pas » et sur « des mesures législatives et réglementaires qui n'auraient pu être mises en œuvre avant des mois, voire des années », selon les mots d'Hervé Morin. La vingtaine de mesures contenues dans le plan vise à améliorer notamment l'information des PME sur les marchés de la Défense, à leur en faciliter l'accès, directement ou non, ou à leur ouvrir plus largement les portes de l'exportation.

Des conférences seront ainsi organisées pour informer PME et PMI des possibilités offertes par les grands programmes d'armement, à chacun de leur lancement. Une telle mesure consistera à inviter le ou les maîtres d'œuvre et les PME des secteurs industriels concernés à la présentation du programme d'armement à lancer: besoins opérationnels, éventuelles ruptures technologiques attendues, calendrier de réalisation. De même, une journée baptisée « Les ateliers R&T de la DGA » sera-t-elle organisée chaque année pour les PME, afin de leur offrir une visibilité accrue sur les orientations de la DGA en matière de recherche et technologie.

D'autres mesures viseront à donner aux PME un accès direct aux marchés, par exemple en augmentant le nombre de marchés d'innovation de petite taille,

## Marché

Applicable dès janvier de cette année, le plan visant à faciliter l'accès des PME aux marchés de la Défense est le fruit de trois mois de réflexion des groupes de travail qui réunissaient entreprises, groupements professionnels et services du ministère.

ou bien encore en facilitant le passage des études exploratoires aux études technologiques, puis au développement de petits équipements. Pour l'accès aux programmes majeurs en sous-traitance des grands maîtres d'œuvre, la DGA incitera ces derniers à consulter leurs sous-traitants sur des lots adaptés aux PME en intervenant à plusieurs niveaux, depuis un intéressement financier jusqu'à l'obligation contractuelle de procéder à des consultations. Une charte de bonne conduite entre les grands maîtres d'œuvre et la DGA, définissant les engagements pris pour faciliter les conditions d'implication des PME dans les marchés importants, sera présentée au cours du premier semestre 2008. Pour suivre l'exécution de son plan, le ministre de la Défense a prévu, par l'intermédiaire de la DGA, de « mettre en place des indicateurs extrêmement précis qui seront validés début 2008 avec les PME ». L'organisation de la DGA elle-même sera modifiée. Une force d'achat réactive dédiée aux petits contrats sera créée au sein de la direction des systèmes d'armes. Un « monsieur export PME » sera désigné au sein de la direction du développement international. Enfin, une sous-direction des PME sera créée au sein de la direction des systèmes de force et des stratégies industrielles, technologiques et de coopération. « Cette nouvelle structure aura un rôle triple: celui d'accompagner les PME qui le souhaitent, tel un guichet unique; celui d'animer la politique de développement des PME et l'action régionale de la DGA; enfin, celui de suivre individuellement les PME possédant des compétences stratégiques pour la DGA », précise Erwan Salmon, qui prendra la tête de cette sous-direction dans les prochains jours. ■



Réunion de travail, Monsieur Morin rencontre les dirigeants des PME-PMI à l'hôtel de Brienne le 3 décembre dernier. Workshop meeting, Mr. Morin met with SME executives at the Hotel de Brienne on December 3.

# AMÉLIORER L'ACCÈS DES PME AUX MARCHÉS DE LA DÉFENSE

Un plan pragmatique

« Everything moved forward on a timely basis. I'm very hopeful about this. I believe in it. » says Claudine Bodet, CEO of BMTI, a company specialized in radio and telecommunications in the naval sector, following the Minister of Defense's presentation of the plan to facilitate SME's access to defense contracts on December 3. When Hervé Morin received SME representatives for the first time on August 30, 2007, to explain his intentions, Claudine Bodet spoke on behalf of small companies when she said « we expect more communications on the Defense Ministry's strategy to enable SMEs to respond even more quickly and to be able to anticipate future needs. »

The Minister presented a plan intended to be « pragmatic » by avoiding two stumbling blocks: basing the plan on « budget capabilities which we do not possess, » and on « legislative and regulatory measures, which cannot be implemented for a period of several months or even years, » in the words of Hervé Morin.

## IMPROVING ACCESS TO DEFENSE CONTRACTS FOR SMES

**Contracts** The plan to facilitate SME's access to defense contracts, applicable as of January 2008, results from three months of discussion among working groups representing companies, professional associations and ministerial services.

The 20 measures contained in the plan are intended to improve, in particular, the information provided to SMEs on defense contracts and facilitate their access, directly or indirectly, or to increase export opportunities. Consequently, conferences will be organized to inform SMEs of the possibilities offered by major defense programs when launched. This measure will involve inviting prime contractors and SMEs of the industrial sectors concerned to the program's launch presentation, to explain

operational needs, potential technological breakthroughs expected, and the program calendar. In the same context, a day-long meeting entitled « DGA R&T Workshops » will be organized each year for SMEs, to give them enhanced visibility of the DGA's research orientations.

**Other measures are projected to give SMEs** direct access to contracts, for example by increasing the number of small innovation contracts, or by facilitating the transition from exploratory to technological studies, and

from there to the development of small equipment. For access to major programs, DGA will encourage prime contractors to seek bids from their suppliers for batches adapted to the SME's capacities by intervening at several levels, ranging from financial incentives to contractual obligations to open the bidding process. A good conduct charter between first-tier contractors and DGA, defining commitments to facilitate the involvement of SMEs in large contracts, will be presented during the first half of 2008. In order to monitor implementation of this plan, the Defense Minister intends to « establish extremely precise

indicators which will be validated in cooperation with SMEs in early 2008, » through the intermediary of DGA. Consequently, DGA's organization itself will be modified. A rapid-response purchasing mechanism, dedicated to small contracts, will be created within the weapons systems management. An « SME export czar » will be designated within the international development directorate. And finally, an SME sub-directorate will be created within the directorate of force systems and industrial, technological and cooperation strategies. « This new organization will have a three-way role: a one-stop service to assist SMEs; the implementation of SME development policy and DGA regional actions; and finally individual follow up of SMEs possessing competencies of strategic interest to DGA, » says Erwan Salmon, who will assume responsibility for this sub-directorate within the next few days. ■

Pragmatism is the key word

Erwan Salmon est chef du bureau de l'Action régionale à la DGA. Erwan Salmon is head of the DGA's regional action office.



## LES RENDEZ-VOUS DU CHEAR

Cycle de conférences  
à l'École militaire  
Amphithéâtre Lacoste  
2<sup>e</sup> semestre 2007 - 2008  
12h30 - 13h30

**27 mars 2008 - Dominique Mennesson :** Directrice de la société Tetra Consult → La combinaison du masculin et du féminin au service du management

**3 avril 2008 - Michel Godet :** Professeur au Conservatoire national des arts et métiers → L'avenir à contre-courant des idées reçues

**17 avril 2008 - Éric Cabos :** Directeur du secteur public-IBM France → Les partenariats pour la transformation des grandes entreprises

**15 mai 2008 - Bruno Tertrais :** Maître de recherche à la Fondation pour la recherche stratégique → La prolifération nucléaire à la croisée des chemins

**29 mai 2008 - Pascal Colombani :** Directeur associé de A.T. Kearney → Opportunités et défis pour l'énergie nucléaire

**12 juin 2008 - Georges Malbrunot :** Journaliste, reporter au Figaro → L'Irak a six mois pour parvenir à une réconciliation nationale

## CHEAR CALENDAR

Conference cycle at École militaire Amphithéâtre Lacoste, 2007 - 2008, 12:30 - 1:30 p.m.

**March 27, 2008 - Dominique Mennesson:** Director of Tetra Consult → Combining masculine and feminine traits in management

**April 3, 2008 - Michel Godet:** Professor at the Conservatoire National des Arts et Métiers → The Future - Going against the Grain of Conventional Wisdom

**April 17, 2008 - Éric Cabos:** Public-Sector Director - IBM France → Partnerships to transform major corporations

**May 15, 2008 - Bruno Tertrais:** Research Fellow at the Fondation pour la recherche stratégique → Nuclear Proliferation at the Crossroads

**May 29, 2008 - Pascal Colombani:** Associate Director at A.T. Kearney → Opportunities and Challenges of Nuclear Energy

**June 12, 2008 - Georges Malbrunot:** Journalist at Le Figaro → Iraq has six months to reach a national reconciliation

Dans le cadre d'une enquête de satisfaction, vous allez probablement être contactés par l'équipe en charge du projet. Nous vous remercions d'avance de votre collaboration.

*Within the context of our reader satisfaction survey, you may be contacted by the project team. We thank you for your collaboration.*

## Vision

**Directeur de la publication :** Florence Fayolle  
**Rédacteur en chef :** Karen Pachot  
**Journalistes :** Germain Chambost, Jacques Isnard. **Ont participé à ce n° :** Laurent Barraco, Laurent Bénisty, Thierry Duquesne, Laurent Giovachini, Hubert L'Ebraly, Marc Leclère, Monique Legrand-Laroche, Erwan Salmon, Marie-Noëlle Schlafer, Jacky Tétaud.  
**Remerciements à :** M. le Ministre Alain Lambert, au capitaine de vaisseau Frédéric Jubelin, Mme Claudine Bodet. **Traduction :** Tim Bowler.  
**Crédits photos :** François Vignaud/DGACcom ; Jérôme Deulin; Roland Pellegrino/ECPAD  
Conception-réalisation : **Idé édition.**  
Impression : Sicop. N° de CPPAP 0911 B 07986. ISSN 1951-2937

## Recherche et technologie de la Défense

# MISSILES: FRANCE ET GRANDE-BRETAGNE PARTENAIRES TOUS AZIMUTS

Pour préparer l'avenir en matière de missiles sur le plan européen, la France et la Grande-Bretagne décident de faire jouer les synergies de leurs compétences réciproques et de conjuguer leurs énergies.

La France et la Grande-Bretagne inaugurent une nouvelle ère de coopération commune en lançant avec le groupe MBDA<sup>(1)</sup> un partenariat d'innovation et de technologie sur les missiles. Le 4 décembre dernier, le ministère de la Défense britannique, représenté par le Defense Science and Technology Laboratory, au nom des deux Etats, France et Grande-Bretagne, a donné à MBDA le feu vert pour la mise en pratique d'un tel partenariat. Ce premier programme de coopération, de recherche et technologie a pour objectif d'acquies les bases technologiques nécessaires au développement de futures capacités dans le domaine des missiles. Il vise également à encourager l'innovation technologique par le recueil et l'exploitation des recherches issues de PME ou de laboratoires universitaires.

L'enjeu de ce partenariat repose sur un partage du financement,

ainsi que des visions et orientations entre les Etats et les industriels concernés. En termes clairs, il s'agit, grâce à un financement commun, étatique et industriel, d'établir une synthèse générale des besoins prévisibles des deux pays et, au-delà, d'autres pays européens, dans le domaine des missiles, d'identifier et d'explorer les technologies propres à y répondre, afin de déboucher à plus ou moins long terme sur la définition de programmes spécifiques. Une telle action s'inscrit dans une démarche plus générale visant à développer avec le Royaume-Uni un partage réciproque des compétences techniques de chacun des deux Etats, compétences susceptibles d'être mises à profit de part et d'autre. L'objectif reste en effet de faire de ce partenariat un modèle pour des coopérations futures bilatérales, voire multilatérales. Pour mener à bien ce projet, MBDA s'est entouré d'un consortium d'industriels binationaux



Ce partenariat signé entre la France et la Grande-Bretagne porte sur le financement, les besoins prévisionnels, la recherche et le développement.

The partnership agreement signed by France and Great Britain concerns financing, forecasts of needs, research and development.

(Roxel, Thales Air Systems et Thales Electronics), ou nationaux (Qinetiq, Microturbo, Selex, Nexter).

Le programme de partenariat sur les missiles lancé le 4 décembre dernier sera financé pour la contribution étatique à hauteur de 21 millions d'euros, à parts égales par les deux pays. Il s'étend sur une durée de trois ans, soit grosso modo 7 millions

armés et sécurité nucléaire » à la DGA. De leur côté, rappelle-t-il, les industriels concernés y participeront également pour un montant de 21 millions d'euros. Contractuellement, environ 30% de ce montant global de 42 millions d'euros iront vers des PME et des laboratoires universitaires.

Le suivi des travaux est piloté par un binôme constitué, côté français, par la DGA, et, côté britannique, par la RAO (Research Acquisition Organisation). ■

(1) Le capital de MBDA est détenu à 37,5% par EADS, à 37,5% par BAE Systems, et à 25% par le groupe italien Finmeccanica. MBDA produit des missiles pour les forces armées de terre, de mer et de l'air : missiles air-air, air-sol, sol-air, sol-sol, mer-mer et sol-mer, ainsi que des systèmes de contre-mesures.

## MISSILES: FRANCE AND GREAT BRITAIN-PARTNERS FOR TOTAL DEFENSE

France and Great Britain are inaugurating a new era of common cooperation by joining the MBDA<sup>(1)</sup> group in the launch of a partnership for missile innovation and technology. On December 4, 2007, the British Ministry of Defense, represented by the Defense Science and Technology Laboratory, in the name of both the French and British governments, gave MBDA the go-ahead to activate the partnership. The purpose of this first program for cooperation, research and technology is to acquire the technological foundations necessary for the development of future capacities in the missile field. It also seeks to encourage technological

To prepare for future European missile defense, France and Great Britain will leverage the synergies of their reciprocal competencies and combine their strengths.

innovation through the research efforts of SMEs and/or university laboratories. The stakes of this partnership involve sharing financing, as well as visions and orientations between the governments and the industries concerned. Specifically, this means that through joint government-industrial financing, an overall summary of the two countries' foreseeable needs will be established, and beyond that, requirements for other European countries in the area of missile

defense, identification and exploration of appropriate technologies, leading to the definition of specific programs in the more or less long-term. Such action is part of a more comprehensive approach intended to develop reciprocal transfer between France and Great Britain of each country's technical know-how. The objective involves developing this partnership into a model for further bilateral or multilateral cooperation. To successfully implement this project, MBDA

has engaged the support of a bi-national (Roxel, Thales Air Systems and Thales Electronics) and national (Qinetiq, Microturbo, Selex, Nexter) industrial consortium.

The partnership program for missile defense, launched last December 4, will receive government financing of €21 million, equally divided between the two countries. It covers a three-year period, therefore, approximately €7 million per year, according to Michel Richard, director of DGA's "armed missiles and nuclear security" division. Industrialists will also invest €21 million. The contract calls for approximately 30% of this total sum of

€42 million to go to SMEs and university laboratories. The work will be monitored by DGA for France, and by RAO (Research Acquisition Organisation) for Great Britain.

(1) Breakdown of MBDA's stockholders: 37.5% for EADS, 37.5% for BAE Systems, and 25% for the Italian group Finmeccanica. MBDA produces missiles for the armed forces: air-air, air-ground, ground-air, ground-ground, sea-sea and ground-sea, as well as counterattack systems. ■