



Ministère de la Défense

Le ministère de la Défense a débuté un nouveau processus de transformation : il vise à adapter les capacités opérationnelles des armées au nouveau contexte géostratégique décrit par le *Livre Blanc sur la défense et la sécurité nationale* et à améliorer l'efficacité de son administration, dans l'esprit et le cadre de la RGPP.

Cette réforme s'articule autour de quatre volets : amélioration de la gouvernance, rationalisation de l'administration, réorganisation des soutiens et mise en œuvre des restructurations.

Le regroupement de l'administration centrale du ministère sur un site unique renforcera la cohésion et permettra **d'améliorer la gouvernance du ministère**. De plus, la création des différents comités de direction conduira à une clarification des responsabilités au sein du ministère de la Défense, et apportera les garanties de soutenabilité budgétaire des grands programmes d'investissement.

La **rationalisation de l'administration** des fonctions ressources humaines, communication, achats, finances et immobilier, vise à faire disparaître les structures parallèles qui assurent des fonctions semblables.

Les réformes ayant trait à la **réorganisation des soutiens des armées**, parmi lesquelles figurent la refonte de l'organisation et du stationnement des forces armées, contribueront à améliorer le service aux forces et la condition militaire.

La **mise en œuvre des restructurations territoriales** a pour principal objectif l'adaptation des capacités opérationnelles aux nouveaux enjeux du *Livre Blanc sur la défense et la sécurité nationale* et la réduction du coût de fonctionnement du ministère.

« Ce qui a déjà changé »

Des résultats concrets ont d'ores et déjà été atteints sur plusieurs réformes.

- Un comité exécutif et un comité ministériel d'investissement permettant de mieux maîtriser les coûts des investissements du ministère, en particulier de ceux des programmes d'armement, ont été mis en place ;
- La réorganisation a démarré au 1^{er} janvier 2009 avec la création de onze bases de défense expérimentales, qui visent à rationaliser l'organisation des fonctions de soutien et à permettre ainsi aux forces opérationnelles de se consacrer à leur cœur de métier. Elles regroupent au total 50 000 personnes et leur soutien est assuré par 6 000 civils et militaires, qui ont été transférés de leurs armées respectives vers la nouvelle chaîne interarmées du soutien (RH, finances, marchés, maintenance, transport etc.). Au bout de seulement quelques mois, l'expérimentation est déjà riche d'enseignements. Les commandants de base de défense proposent des solutions qui vont venir enrichir le modèle en l'adaptant aux contraintes du terrain. L'idée initiale en ressort renforcée : les gains potentiels issus de la mutualisation du soutien sont très importants. Un budget opérationnel de programme « soutien » unique a été créé et de nouvelles procédures financières s'appliquent aux bases de défense. De surcroît, la réforme organisation et stationnement des forces armées a reçu un coup d'accélérateur avec la décision de déployer au niveau local l'essentiel des bases de défense dès début 2011 avec un achèvement prévu au 1^{er} janvier 2012, et, au niveau central, de fusionner les trois commissariats d'armée au 1^{er} janvier 2010.



- En ce qui concerne la mutualisation des soutiens, les premières réalisations concrètes incluent la création des Centres d'information et de recrutement des forces armées dès septembre 2008 et de l'agence de reconversion «Défense Mobilité» le 26 mars 2009. Ces nouvelles structures, en mutualisant les moyens jusqu'alors dispersés dans les armées, permettent une amélioration substantielle de la qualité du service rendu.
- Le service parisien de soutien de l'administration centrale (SPAC) a été créé le 6 avril 2009 par fusion d'organismes existants. Articulé autour d'une logique de guichet unique, le SPAC permettra d'améliorer la qualité des prestations de soutien tout en responsabilisant les entités clientes.
- En ce qui concerne les politiques liées à la mise en condition opérationnelle des matériels terrestres et aériens : la nouvelle politique d'emploi et de gestion des parcs du matériel terrestre a démarré avec la mise en place du parc d'entraînement de Mourmelon, tandis que la maintenance préventive des C160 et Puma a été transférée vers le service industriel d'aéronautique ;
- La première convention des achats du ministère de la Défense, qui s'est tenue en mars 2009, a confirmé l'ambition de développement de la culture de la performance économique, en cohérence avec les actions menées par le service des achats de l'Etat, et qui se traduit dès 2009 par des économies significatives.







« Ce qui va changer dans les toutes prochaines semaines »

- Les actions suivantes seront mises en œuvre afin de **rationaliser l'administration et réorganiser les principales fonctions de soutien**, notamment la gestion des ressources humaines et des immobilisations :
 - Les processus de notation, d'évaluation et d'avancement des militaires seront harmonisés à l'été 2009. Les prochaines étapes consisteront à réaliser progressivement la convergence des autres processus des ressources humaines et des systèmes d'information de gestion associés.
 - La nouvelle organisation du Service d'Infrastructures de la Défense, chargé d'entretenir le patrimoine immobilier utilisé par le ministère de la Défense, sera définie en mai 2009. La nouvelle organisation sera progressivement mise en œuvre, en cohérence avec le déploiement des bases de défense.
- Les premières **restructurations territoriales** seront mises en œuvre en juillet 2009, avec un accompagnement économique et social à la hauteur des enjeux.
- Le regroupement des états-majors et directions d'administration centrale du ministère de la défense à Balard, dans le cadre d'un partenariat public – privé est conduit rapidement, pour permettre un emménagement fin 2014. Ce projet est porteur de plusieurs innovations majeures. Tout d'abord, le contrat de partenariat intégrera une compétition architecturale. Ensuite, la préparation du programme rend nécessaire une réflexion approfondie sur l'organisation de l'administration centrale et les effectifs associés à chaque fonction.



1. Améliorer la gouvernance pour renforcer le processus de décision au plus haut niveau

Six mesures visent à regrouper l'administration centrale du ministère sur un site unique et à créer différents comités de direction afin d'améliorer la gouvernance du ministère.












Axe	Date de décision	Mesure	Avancement
Améliorer la gouvernance du ministère	Décembre 2007	Regroupement de l'administration centrale du ministère dans un format resserré sur le site de Balard	
	Décembre 2007	Révision des décrets d'attribution des 3 grands subordonnés du ministre de la défense, permettant notamment le renforcement de l'autorité du CEMA sur les chefs d'états-majors	
	Décembre 2007	Réforme de la procédure de conception et de lancement des programmes d'armement clarifiant les responsabilités des différents acteurs autour d'équipes intégrées	
	Décembre 2007	Création d'un comité exécutif restreint et d'un comité d'investissement auprès du Ministre	
	Avril 2008	Mise en place d'une commission d'harmonisation juridique pour mettre à jour les textes d'organisation du ministère et simplifier les réglementations	
	Décembre 2007	Dans le cadre général fixé par la LOLF, renforcer la fonction financière, en cohérence avec la rénovation de la gouvernance ministérielle	

Un bilan d'étape, confié au Contrôle Général des Armées, du fonctionnement du comité ministériel d'investissement devra être établi pour octobre 2009.



2. Rationaliser l'administration pour plus d'efficacité

L'objectif principal de ces réformes est de faire disparaître les structures parallèles, qui assurent des fonctions semblables.

Axe	Date de décision	Mesure	Avancement
Rationaliser l'administration	Décembre 2007	Rationalisation de l'administration au service des anciens combattants en faisant de l'ONAC un guichet unique à maillage départemental de la prestation au service des anciens combattants	
	Avril 2008	Création d'une mission des achats auprès du SGA, en cohérence avec le service des achats de l'Etat	
	Juillet 2008	Optimisation des services de recrutement des forces armées	
	Juillet 2008	Optimisation de la fonction "communication" au sein du ministère de la défense	
	Juillet 2008	Optimisation de la fonction infrastructures au sein du ministère de la défense, et de l'organisation du service d'infrastructures de la défense	
	Juillet 2008	Optimisation de l'organisation de la chaîne "service national", dans le cadre d'une JAPD confirmée et étendue aux questions de sécurité et de solidarité intergénérationnelle	
	Juillet 2008	Optimisation de la fonction "finances" du ministère, pour permettre un recentrage des unités opérationnelles sur leur cœur de métier et améliorer la qualité de service vis-à-vis des fournisseurs	
	Juillet 2008	Optimisation de l'organisation de gestion des ressources humaines au sein du ministère de la défense dans la perspective d'un SIRH unique	
	Juillet 2008	Optimisation des fonctions "paye" et "droits individuels" en cohérence avec les évolutions interministérielles	
	Juillet 2008	Optimisation du dispositif d'accompagnement de la reconversion du personnel du ministère de la défense	
Juillet 2008	Préparation et accompagnement des externalisations		













Les externalisations doivent être facilitées. Ainsi l'impact de la TVA sera compensé pour neutraliser la distorsion avec la maîtrise d'ouvrage publique. De plus, les modalités de









facilitation du transfert des personnels du public vers le prestataire privé, sur la base du volontariat, seront examinées.

3. Réorganiser les soutiens pour un meilleur service aux forces

La réforme de l'outil de défense qui se traduit par une nouvelle architecture de soutien interarmées fondée sur la mise en place progressive d'environ 90 bases de défense vise à améliorer l'efficacité opérationnelle et la condition militaire.

Axe	Date de décision	Mesure	Avancement
Réorganiser les soutiens	Avril 2008	Réforme de l'organisation centrale du soutien et création, sous l'autorité du CEMA, du service du commissariat des armées et du BOP "soutien de l'homme et moyens généraux"	
	Avril 2008	Allègement des échelons intermédiaires	
	Avril 2008	Création d'un réseau de l'ordre de 90 bases de défense dotées d'un commandement propre soutenant les unités relevant de leur secteur géographique et devenant les seules formations administratives de la défense au niveau local	
	Juillet 2008	Optimisation de la fonction maintien en condition opérationnelle des matériels terrestres des armées et services communs	
	Juillet 2008	Optimisation de la fonction maintien en condition opérationnelle des matériels aéronautiques des armées	
	Juillet 2008	Optimisation de la fonction protection des installations de la Défense	
	Juillet 2008	Modernisation de la fonction habillement au sein des forces armées	
	Juillet 2008	Modernisation de la fonction "restauration - hôtellerie - loisirs" au sein du ministère de la défense	
	Juillet 2008	Optimisation de l'organisation du service de santé des armées pour mieux répondre aux besoins des forces armées dans leur nouvelle configuration	
	Juillet 2008	Rationalisation du soutien pétrolier apporté au profit des forces armées et des services communs	
	Juillet 2008	Rationalisation du soutien SIC afin d'offrir à l'ensemble des clients du ministère de la défense des services de qualité à moindre coût	
	Juillet 2008	Optimisation de l'organisation des structures de formation du personnel du ministère de la défense	



Juillet 2008	Optimisation de l'organisation des structures et espaces d'entraînement des forces armées, et rationalisation de leur soutien	
Juillet 2008	Optimisation de l'organisation et du fonctionnement des transports de surface des forces armées	
Juillet 2008	Optimisation de la fonction "munitions", pour mieux l'adapter aux besoins des forces armées	
Juillet 2008	Réorganisation du service de la Poste interarmées pour s'adapter à la libéralisation du marché et au changement de statut de la Poste.	
Juillet 2008	Modernisation de la fonction armement	
Juillet 2008	Dans la perspective du regroupement à Balard, optimisation du soutien des sites parisiens de l'administration centrale par une fusion des deux services de soutien dépendant du SGA (service des moyens généraux) et de la DGA (établissement central du soutien)	

4. Mettre en œuvre les restructurations du ministère pour s'adapter aux nouveaux enjeux

Les restructurations territoriales liées à l'ajustement des capacités opérationnelles débuteront dès juillet 2009, et s'échelonnent jusqu'en 2014.

Axe	Date de décision	Mesure	Avancement
Mettre en œuvre les restructurations du Ministère	Juillet 2008	Mise en œuvre des restructurations liées à l'ajustement des capacités opérationnelles	