

révision générale des  
politiques publiques



[www.rgpp.modernisation.gouv.fr](http://www.rgpp.modernisation.gouv.fr)

# Équipe d'audit : Défense



Comité de Suivi N°2

25 mars 2008

*Version 3.0 du 7 mars 2008*

PROJET

# Sommaire du document

 <b>Présentation des réformes proposées par l'équipe d'audit</b>	<b>P.12</b>
1.1 Rationaliser le soutien et l'administration générale	P.16
1.2 Réformer la fonction Achats (hors armement)	P.24
1.3 Mettre fin à la dispersion excessive du stationnement	P.28
1.4 Clarifier la gouvernance du ministère et alléger l'organisation	P.31
 <b>Plan de mise en œuvre et chiffrages d'ensemble des réformes</b>	<b>P.41</b>
2.1 Fondamentaux de la mise en œuvre et conditions de faisabilité	P.41
2.2 Leviers transverses	P.46
2.3 Chiffrage des réformes	P.58
2.4 Modalités de pilotage des réformes au niveau du Ministère	P.63
 <b>Propositions de décisions pour le Comité de Suivi n°2</b>	<b>P.65</b>
 <b>Avancement des mesures annoncées en CMPP (point présenté par le ministre)</b>	<b>P.67</b>
 <b>Synthèse des réformes proposées par l'équipe d'audit</b>	<b>P.70</b>
 <b>Annexe : fiches de synthèse des réformes</b>	<b>P.75</b>

# Composition permanente de l'équipe d'audit

## *Chefs de l'équipe d'audit Défense*

M. François Lépine, préfet

M. Dominique Conort, contrôleur général des Armées

# Les travaux RGPP : le périmètre couvert

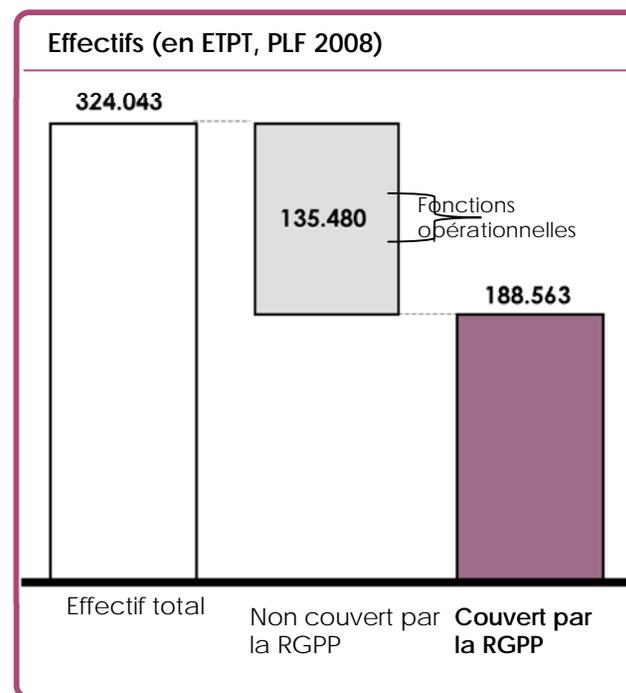
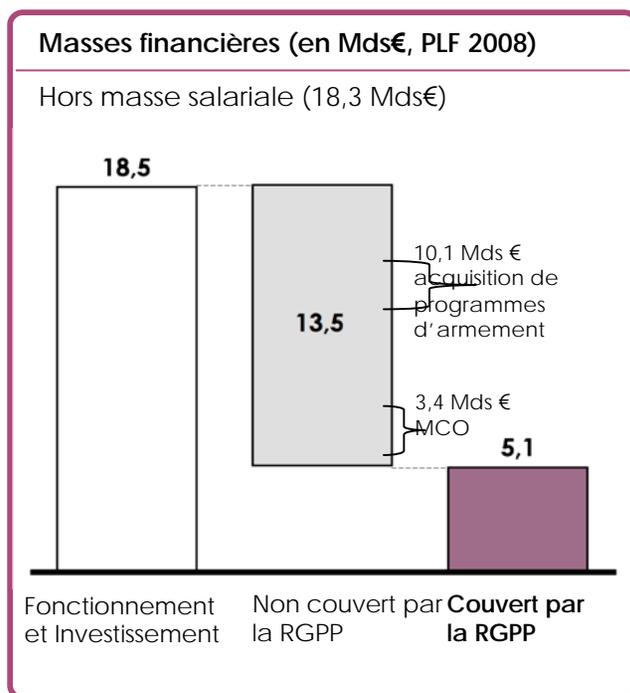
## Politiques publiques

	Périmètre couvert par la RGPP		
	Budget PI* M€	Budget AP* M€	ETP
Mission « <b>Défense</b> »	0	5 001	185 132
Mission « <b>Liens entre la nation et son armée</b> »	0	84	3 431

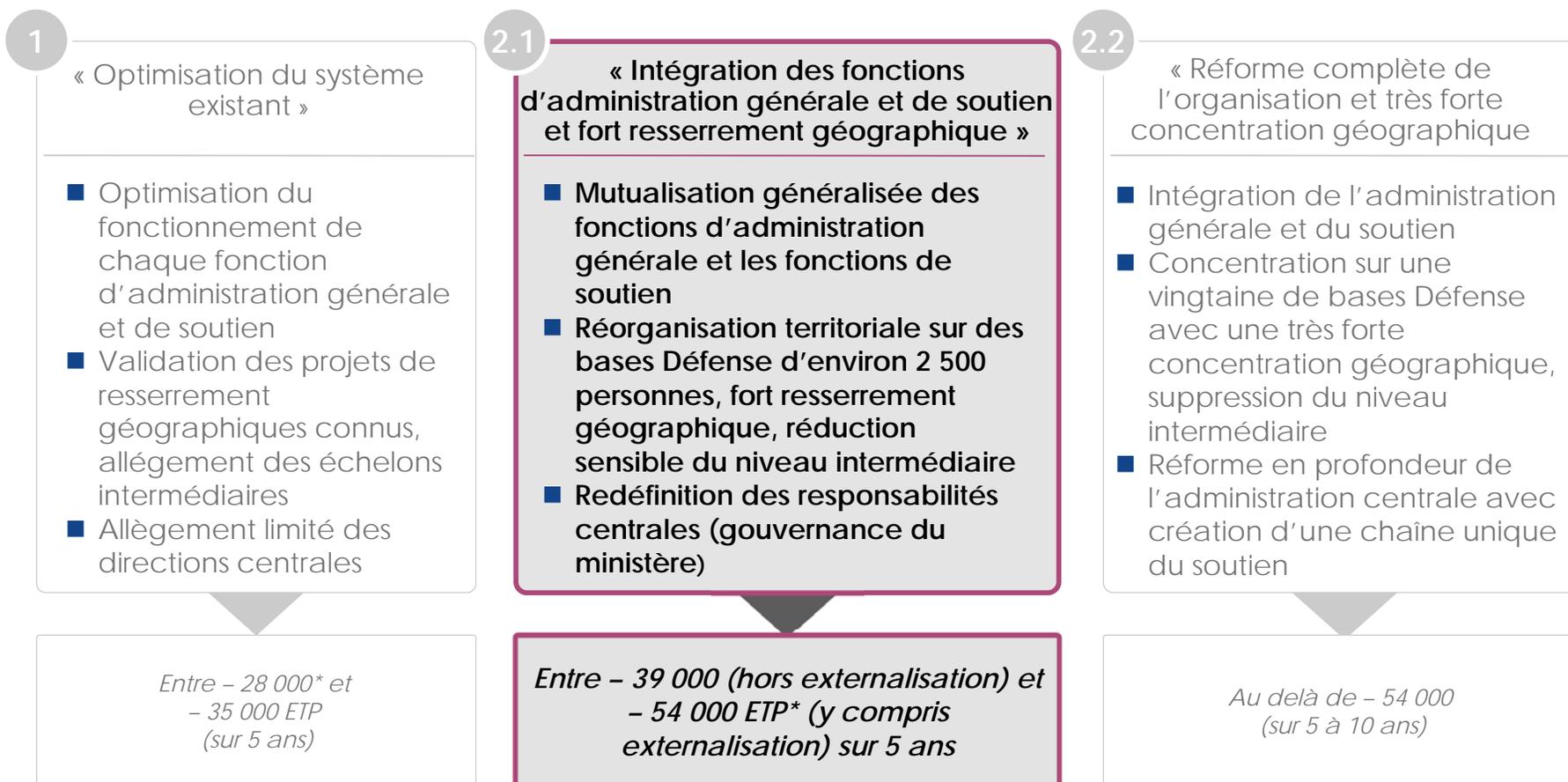
## Exclusions éventuelles

Thèmes abordés par le Livre Blanc (principes de la politique de défense et des contrats opérationnels)  
 Politiques d'intervention (les dépenses d'investissement de la défense sont traités par les travaux Livre Blanc et de révision de la Loi de Programmation militaire)

## Visualisation du périmètre budgétaire couvert (en Mds€ et en ETPT)



# Le scénario 2.1 retenu par le CdS 1 pour la construction des plans d'action détaillés

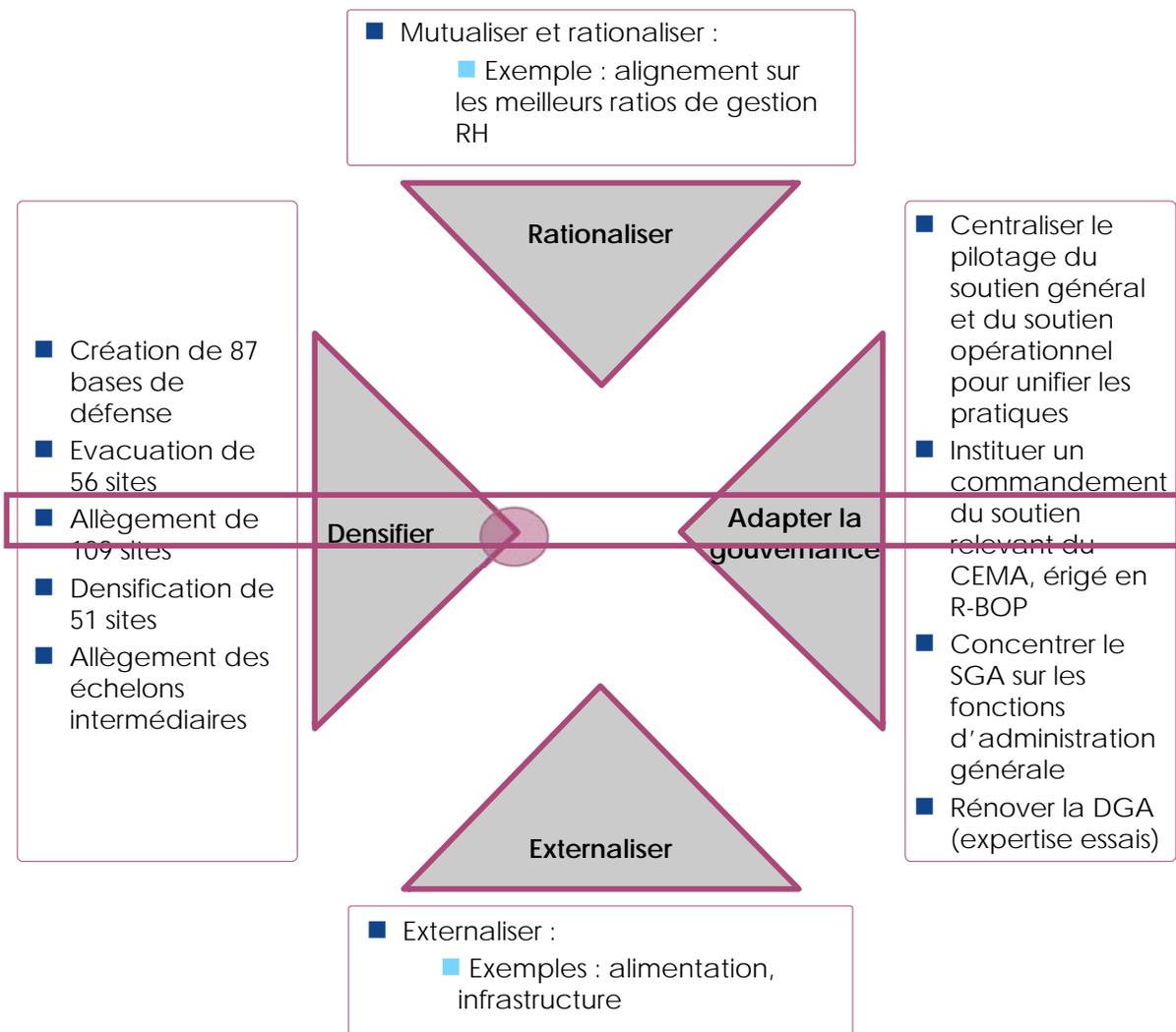


# Les travaux RGPP à l'issue du CMPP1

## Demandes issues du Comité de Suivi N° 1 du 4 décembre 2007

- Construire des **plans d'action détaillés** pour chaque fonction et précisant l'**organisation cible**, le **calendrier de réalisation**, les **modalités de reclassement** du personnel concerné, les **coûts de transition**, les **conséquences territoriales** et les **mesures d'accompagnement** à mettre en place
- Proposer de faire évoluer la **répartition des missions entre la DGA et l'industrie privée** ( *sujet non piloté par l'équipe*)
- Réaliser un **bilan coût/avantage prévisionnel** pour les **fonctions externalisées**
- Construire un **plan de stationnement détaillé** (niveau local et intermédiaire, unités opérationnelles et soutien)
- Construire un **plan d'harmonisation juridique** (principaux pré-requis identifiés, modalités de mise en œuvre de la simplification des textes)
- Proposer un **calendrier prévisionnel de réduction d'effectifs** au niveau ministériel
- Réaliser un **bilan prévisionnel des produits de cessions d'emprises et des investissements**
- Evaluer la **réduction possible de coûts de fonctionnement** et proposer un **calendrier** pour sa réalisation

# Une nouvelle organisation des fonctions de soutien et des fonctions d'administration générale adaptée aux enjeux opérationnels répondant aux objectifs du CdS 1



Calculs des gains en effectifs et des économies budgétaires

	Gains	Position par rapport aux objectifs RGPP
Effectifs	51 795 ETP* entre 2008 et 2014	1,6 x non-remplacement de 1 départ à la retraite sur 2
Crédits de fonctionnement	650 Mns€***	13% de réduction
Budget (T2 + T3)	1,9 Mds€ nets annuels** à partir de 2015 4,1 Mds€ nets cumulés*** entre 2009 et 2014	

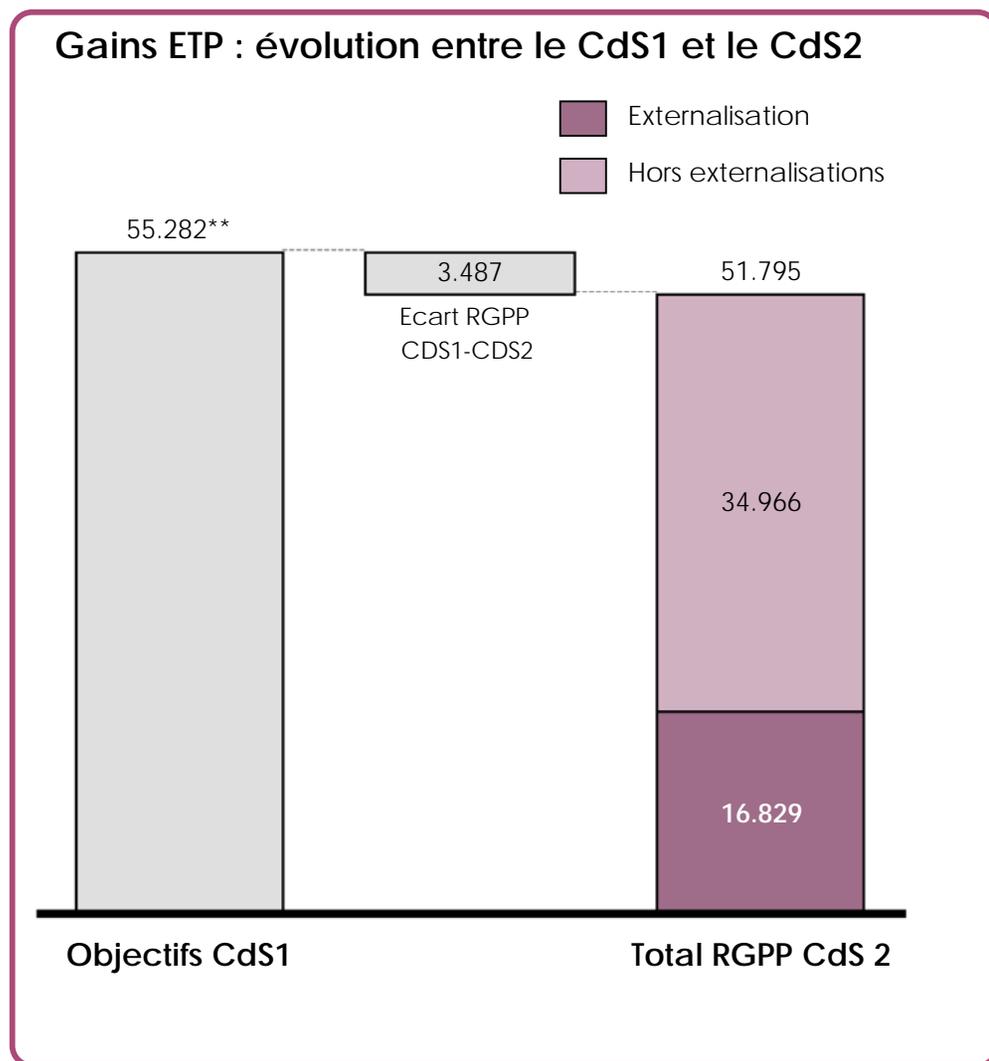
\* Dont 16 829 ETP par externalisation et 48 751 hors gains sur 2008

\*\* Economies budgétaires annuelles récurrentes en fin de période de réforme, hors coûts de transition

\*\*\* Economies budgétaires cumulées sur la période de réforme, incluant les coûts de transition

\*\*\*\* Hors coûts supplémentaires liés aux externalisations

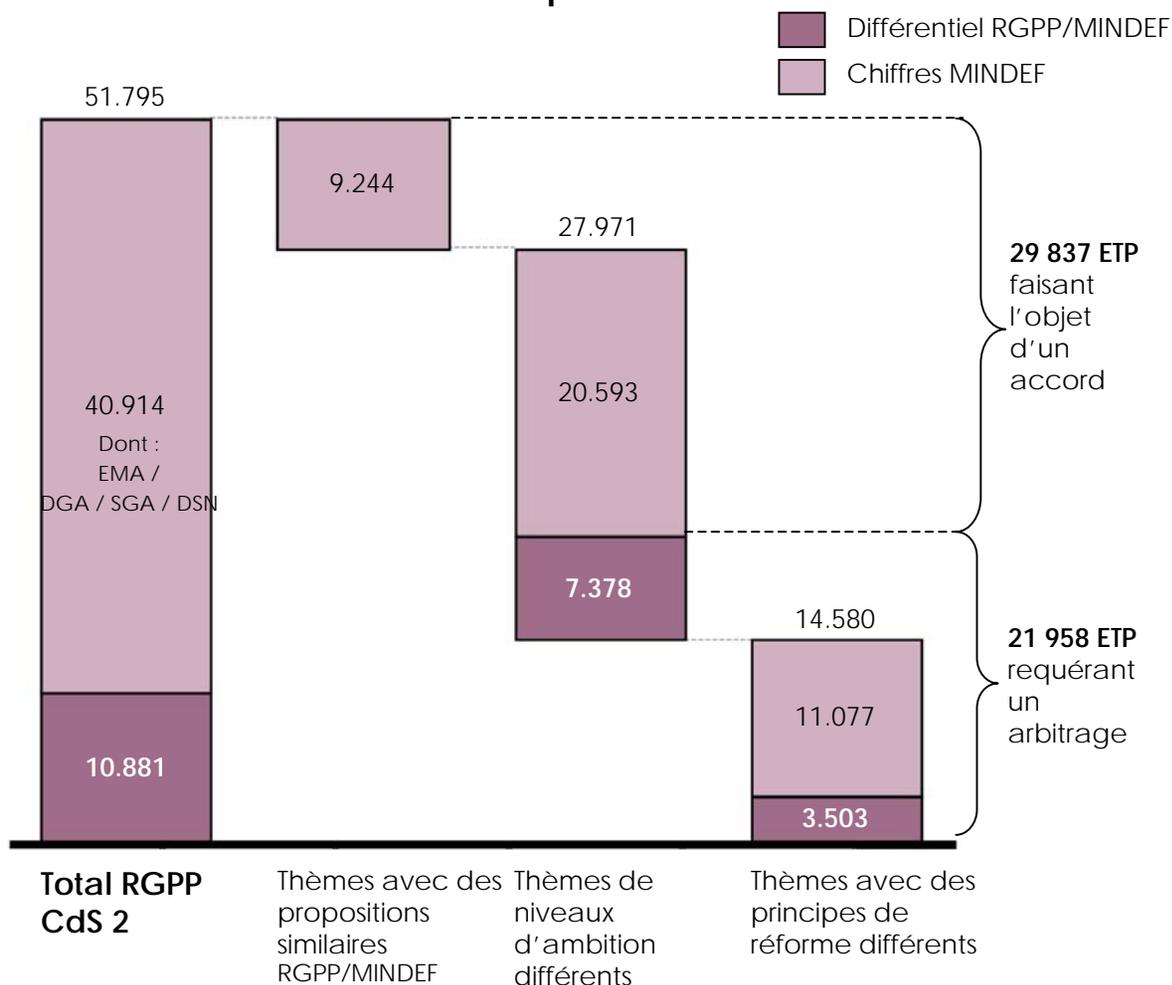
# Les objectifs du CdS1 sont confirmés par les travaux de la phase 2 de l'équipe d'audit



- **Un gain total en effectifs révisé à 51 795 ETP, en baisse de 3500 ETP**
- **Une évolution principalement liée à :**
  - La suppression de doublons dans le thème formation
  - La révision du périmètre de certaines fonctions
  - Des gains supérieurs dans l'alimentation et sur les échelons intermédiaires

# La comparaison des travaux MINDEF et RGPP montre un accord sur environ 60% du périmètre RGPP

## Gains ETP : différences entre les positions RGPP et MINDEF



## Propositions similaires entre RGPP et MINDEF :

- Gains estimés : 9 244 ETP
- Mettre en œuvre les réformes

## Thèmes de niveaux d'ambition différents

- Gains estimés : 27 971 ETP
- Arrêter le niveau d'ambition à retenir pour la mise en projet

## Thèmes avec des principes de réforme différents

- Gains estimés : 14 580 ETP
- Arbitrer

\* Reprise de doublons RGPP sur la formation et gains d'échelons intermédiaires et d'alimentation

\*\* Incluant la communication et la direction du service national

# 6 thèmes faisant l'objet d'un accord avec le ministère, 9 thèmes présentant des niveaux d'ambition différents et 10 thèmes conduisant à des principes de réforme différents

Thème	Gains RGPP	Gains ministère	Convergence / divergence (type)
■ Pilotage unifié du soutien	1 000	500	X (principes)
■ Echelon local / intermédiaire	1 355	1 355	X (principes)
■ Plan de stationnement	N/A	N/A	X (niveau d'ambition)
■ MCO terrestre	5 510	5 000	X (principes)
■ MCO aéronautique	6 175	5 131	X (niveau d'ambition)
■ Transports et logistique	396	155	X (principes)
■ Gestion RH	5 979	3 643	X (niveau d'ambition)
■ Formation	3 278	1 183	X (niveau d'ambition)
■ Recrutement	397	243	X (principes)
■ Reconversion	369	193	X (principes)
■ Alimentation et hôtellerie	9 318	8 507	X (niveau d'ambition)
■ Habillement	1 336	1 255	✓
■ Santé	424	424	✓
■ Systèmes d'information	3 020	3 000	X (principes)
■ Infrastructures	2 498	2 498	✓
■ Produits pétroliers	102	102	✓
■ Finances	2 285	383	X (principes)
■ Solde	750	569	X (niveau d'ambition)
■ Pensions	248	248	X (principes)
■ Essais-évaluation	4 039	4 039	✓
■ Protection / sécurité	1 950	1 333	X (niveau d'ambition)
■ Entraînement	373	111	X (niveau d'ambition)
■ Communication	148	116	X (niveau d'ambition)
■ DSN	845	845	✓
■ Achats courants et métier	400 Mns€	ND	X (principes)
<b>TOTAL</b>	<b>51 795 ETP</b>	<b>40 833 ETP</b>	<b>Δ = 21%</b>

# Les actions majeures à entreprendre dès l'issue du CdS 2

- **Mettre en cohérence** pour le 1<sup>er</sup> juin 2008 les travaux de révision du Livre Blanc et les travaux de la RGPP
- **Engager sans attendre la mise en œuvre des mesures** ne nécessitant pas une annonce officielle de l'ensemble de la réforme par exemple la mise en place de la direction des achats, l'harmonisation de la réglementation, l'étude des dossiers d'externalisation
- **Poursuivre la mise en œuvre des mesures décidées lors du CMPP#1** (exemples : regroupement à Balard, création d'un guichet unique pour les Anciens Combattants)
- **Mettre en place la gouvernance** de la réforme au sein du ministère :
  - Comité exécutif du ministère pour rendre les arbitrages
  - Comité de pilotage de la réforme composé du SGA (président), du CEMA, du DGA et du CGA pour piloter la réforme
  - Equipe d'appui auprès du SGA pour mettre en œuvre la réforme d'ensemble avec un chef de projet d'ensemble à nommer
  - Equipes projets pour mener les réformes
- **Assurer le passage de témoin** entre l'équipe d'audit et les équipes du ministère
- **Assurer le suivi et l'avancement des mesures interministérielles** nécessaires à la réforme (compensation de la TVA pour les externalisations, réforme des pensions)

# 1 Sommaire du document

## Présentation des réformes proposées par l'équipe d'audit

- 1.1 Rationaliser le soutien et l'administration générale
- 1.2 Réformer la fonction Achats (hors armement)
- 1.3 Mettre fin à la dispersion excessive du stationnement
- 1.4 Clarifier la gouvernance du ministère et alléger l'organisation

## Plan de mise en œuvre et chiffrages d'ensemble des réformes

## Propositions de décisions pour le Comité de Suivi n°2

## Avancement des mesures annoncées en CMPP (point présenté par le ministre)

## Synthèse des réformes proposées par l'équipe d'audit

## Annexe : fiches de synthèse des réformes

# 1 Rappel des réformes proposées sur le périmètre

## Réformes annoncées en CMPP 1

Recentrage du SGA sur le pilotage des fonctions transverses et renforcement de la fonction financière

Lancement d'une étude de faisabilité du regroupement sur le site de Balard et cession des immeubles libérés

Renforcement de l'autorité du CEMA sur les chefs d'état major

Réforme de la procédure de conception et de lancement des programmes d'armement

Création d'un comité exécutif restreint et d'un comité d'investissement auprès du Ministre.

*Réformes décidées, en phase de mise en œuvre dans le ministère*

## Pistes de réformes validées au CdS 1 pour approfondissement au CdS 2

Rationaliser le **soutien et l'administration générale**

- Optimisation
- Mutualisation
- Externalisation

Dont la réforme de la **fonction Achats** (hors armement) sur la base d'une mutualisation ministérielle

Mettre fin à la dispersion excessive du **stationnement**

- Resserrement du stationnement

Adapter la **gouvernance du ministère**

- Organiser l'administration et le soutien au niveau local
- Alléger les échelons intermédiaires
- Clarifier les responsabilités de direction du ministère et alléger l'organisation

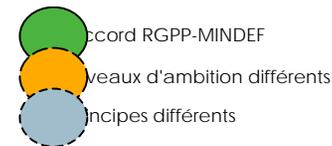
# 1 Synthèse des pistes de réforme RGPP

Pistes de réforme	Thématiques	Dimensions analysées*	Gains ETP	Caractère structurant pour la réforme
Rationaliser le soutien et l'administration générale : optimiser, mutualiser, externaliser	MCO et logistique	- MCO terrestre - MCO aéronautique - Transports de surface	24 %	
	Armement	- Essais - évaluation	8 %	
	Soutien de l'homme	- Alimentation et hôtellerie - Habillement - Santé	23 %	
	Soutien métier	- Systèmes d'information - Infrastructures - Produits pétroliers	7 %	
	Soutien opérationnel	- Protection / sécurité - Entraînement	5 %	
	Administration générale Ressources humaines	- Gestion RH - Formation - Recrutement - Reconversion - Pensions	20 %	
	Administration générale Finances	- Finances - Solde	6 %	
	Communication	- Communication	< 1 %	
	Service national	- DSN	< 2 %	
	Réformer la fonction Achats	Achats	- Achats courants et métiers	
Mettre fin à la dispersion excessive du stationnement	Stationnement	- Plan de stationnement		
Adapter la gouvernance du ministère et alléger l'organisation	Echelons Simplification de l'administration centrale	- Echelons local / intermédiaire - Pilotage unifié du soutien	5 %	

○ Faible  
● Fort

1

# Les plans d'action proposés avec les enjeux associés et le niveau de convergence avec le ministère



Plans d'action mettant en œuvre les mesures du Comité de Suivi n° 1 (suite)

Gains estimés RGPP

Ecart MINDEF

MCO et logistique

## MCO terrestre :

- Mettre en œuvre la nouvelle Politique d'Emploi et de Gestion des Parcs sur la période 2008 – 2011
- Réorganiser le dispositif de soutien des équipements en service au travers d'une maîtrise d'ouvrage déléguée (SUMMT), d'une maîtrise d'œuvre étatique industrielle (SITER) rationalisée et de maîtrises d'œuvre industrielles privées, en dimensionnant le soutien opérationnel au juste besoin
- Réaliser des gains de productivité et améliorer les processus métiers au sein de l'outil industriel étatique

**5 510 ETP**  
*soit 11 % du total*



■ Par thème / fonction **mesures phares** du plan d'action proposé pour mettre en œuvre les réformes validées lors du Comité de Suivi n°1

■ **Gains en ETP** évalués en phase 2 par l'équipe RGPP (y compris externalisation)

■ **Part en pourcentage** du thème / fonction dans les gains d'ETP totaux

■ **Classification des fonctions selon le degré de convergence** entre les mesures proposées par le MINDEF et celles proposées par l'équipe d'audit :

- les fonctions pour lesquelles les principes proposés sont identiques et le niveau d'ambition est partagé
- les fonctions pour lesquelles les mesures proposées présentent des niveaux d'ambition différents
- les fonctions pour lesquelles le MINDEF et l'équipe RGPP retiennent des principes de réforme et des niveaux d'ambition différents

## EXEMPLE

# 1.1 Sommaire du document

## Présentation des réformes proposées par l'équipe d'audit

### 1.1 Rationaliser le soutien et l'administration générale

1.2 Réformer la fonction Achats (hors armement)

1.3 Mettre fin à la dispersion excessive du stationnement

1.4 Clarifier la gouvernance du ministère et alléger l'organisation

## Plan de mise en œuvre et chiffrages d'ensemble des réformes

## Propositions de décisions pour le Comité de Suivi n°2

## Avancement des mesures annoncées en CMPP (point présenté par le ministre)

## Synthèse des réformes proposées par l'équipe d'audit

## Annexe : fiches de synthèse des réformes

## 1.1 Rationaliser l'administration générale et le soutien

### Rappel des fondamentaux pour les mesures validées en Comité de Suivi n° 1

---

- **Optimiser** : aligner chaque fonction sur les meilleures pratiques du ministère, de l'administration ou d'autres référentiels pertinents
  
- **Mutualiser** : construire des fonctions de soutien intégrées et mutualisées :
  - En mettant fin aux cloisonnements issus de l'organisation par armée (terre, marine, air)
  - En mettant fin à la dispersion qui résulte de la prise en charge par chaque unité opérationnelle d'une grande part de son propre soutien (au nom du principe de la nécessaire autonomie en cas de projection)
  - En donnant aux responsables de chacune de ces fonctions une maîtrise complète de l'ensemble des moyens nécessaires (personnels et budgets), avec des objectifs de performance et de qualité de service
  
- **Externaliser** : recentrer le ministère sur son cœur de métier par l'externalisation des fonctions non stratégiques :
  - En redimensionnant les capacités conservées en interne par rapport aux vrais besoins et contraintes de la projection
  - En développant des solutions nouvelles pour maintenir des capacités de projection dans des fonctions externalisées

# 1.1 Rationaliser l'administration générale et le soutien



## Plans d'action mettant en œuvre les mesures du Comité de Suivi n° 1 (suite)

### Gains estimés RGPP

### Ecart MINDEF

#### MCO et logistique

##### ■ MCO terrestre :

- Mettre en œuvre la nouvelle Politique d'Emploi et de Gestion des Parcs\* sur la période 2008 – 2011
- Réorganiser le dispositif de soutien des équipements en service au travers d'une maîtrise d'ouvrage déléguée (SUMMT), d'une maîtrise d'œuvre étatique industrielle (SITER) rationalisée et de maîtrises d'œuvre industrielles privées, en dimensionnant le soutien opérationnel au juste besoin
- Réaliser des gains de productivité et améliorer les processus métiers au sein de l'outil industriel étatique

**5 510 ETP**  
soit 11 % du total



##### ■ MCO aéronautique :

- Mutualiser le MCO « opérationnel » avec un échelon unique par base et par flotte
- Accroître la part du soutien réalisé dans des établissements industriels
- Faire du SIAé la maîtrise d'œuvre étatique industrielle unique et le rationaliser par flotte
- Rechercher systématiquement la maîtrise d'œuvre industrielle au meilleur coût entre le SIAé et les MOE privées
- Externaliser ce qui peut l'être avec profit et sans risque opérationnel

**6 175 ETP**  
soit 12 % du total



##### ■ Transport et logistique :

- Confier au centre multimodal de transport (OVIA air) la direction générale de la fonction Transports
- Externaliser l'exécution des transports de surface
- Déployer le système d'information HERMES

**396 ETP**  
soit <1 % du total



\* - Un parc d'alerte (PA), destiné à armer sans délai les unités projetées. Ce parc sera remis sous hygrométrie contrôlée.  
- Un parc en service permanent (PSP), réalisé dans les régiments et écoles, destiné à permettre la formation des petites cellules, la vie en garnison et l'essentiel des projections planifiées.  
- Un parc d'entraînement (PE) mis en place dans les camps pour permettre l'entraînement des unités élémentaires blindées et mécanisées.  
- Un parc de gestion (PG), également remis sous hygrométrie contrôlée, destiné à permettre la maintenance préventive, le renforcement des autres parcs de façon planifiée

# 1.1 Rationaliser l'administration générale et le soutien



## Plans d'action mettant en œuvre les mesures du Comité de Suivi n° 1 (suite)

### Gains estimés RGPP

### Ecart MINDEF

#### Armement

- Resserrer le dispositif des centres d'essais et d'expertise de la DGA (fermeture de 5 sites)
- Transférer à l'industrie ou à des établissements publics scientifiques certaines capacités d'essais et d'expertise (ex : transfert à l'industrie des capacités d'essai des gros propulseurs ; abandon de certains bancs d'essai)
- Co-localiser les centres d'évaluation des armées et les centres d'essais de la DGA pour créer un pôle de compétences par milieu (Mer à Toulon, Terre à Bourges, Air à Istres et Cazaux)
- Réduire le ratio entre effectifs de soutien et effectifs soutenus (passer de 38 % à 26%)

**4 039 ETP**  
soit 8 % du total



#### Soutien de l'homme

- Habillement :
  - Homogénéiser les droits des personnels
  - Simplifier les tenues et accroître le nombre des effets communs
  - Concentrer le dispositif de stockage (sur 3 à 4 entrepôts)
  - Externaliser la logistique

**1 336 ETP**  
soit 3 % du total



- Alimentation et hôtellerie:
  - Externaliser la fonction en métropole en régime courant, en conservant en régie les moyens nécessaires à la projection et à l'activité opérationnelle sur quelques bases de défense

**9 318 ETP**  
soit 19 % du total



- Santé :
  - Réaliser l'interarmisation de la médecine d'unité
  - Concentrer le dispositif de formation médicale initiale sur Lyon
  - Regrouper les centres et instituts de recherche sur un site unique
  - Regrouper les centres de ravitaillement sur 3 sites, 2 à terme

**424 ETP**  
soit 1 % du total



# 1.1 Rationaliser l'administration générale et le soutien



## Plans d'action mettant en œuvre les mesures du Comité de Suivi n°1 (suite)

### Gains estimés RGPP

### Ecart MINDEF

#### Soutien métier

##### ■ Produits pétroliers

- Rationaliser les structures de direction
- Redimensionner le stockage en abandonnant 16 dépôts

**102 ETP**  
*soit < 1 % du total*



##### ■ Systèmes d'information

- Créer un BOP DIRISI comprenant l'ensemble des effectifs et du budget d'acquisition de la fonction dotée d'une autonomie organique
- Créer une structure de soutien DSI sur 50 bases de défense en fixant un critère de distance minimal entre deux S3I\* et fusionner toutes les entités résiduelles de soutien DSI à faible effectif dans ces 50 S3I
- Simplifier le dispositif territorial en fixant un critère de distance minimale entre deux S3I
- Abandonner l'échelon régional
- Définir les sous-fonctions externalisables et les externaliser

**3 020 ETP**  
*Soit 6 % du total*



##### ■ Infrastructures

- Réorganiser le service d'infrastructure de la défense (SID), en fusionnant le réseau des travaux maritimes et celui du génie
- Faire reprendre le réseau spécifique aux bases de l'armée de l'air par le SID
- Réorganiser et externaliser de manière accrue la maîtrise d'œuvre, en développant la part de la maîtrise d'œuvre privée et en renforçant l'assistance à maîtrise d'ouvrage pour piloter la maîtrise d'œuvre privée
- Etendre l'externalisation de l'exploitation-maintenance sous pilotage du SID et mettre en place d'une structure spécialisée consacrée à son pilotage
- Clarifier des rôles et responsabilités

**2 498 ETP**  
*soit 5 % du total*



\* Structures de soutien des systèmes d'information des bases de défense

# 1.1 Rationaliser l'administration générale et le soutien



## Plans d'action mettant en œuvre les mesures du Comité de Suivi n° 1 (suite)

### Gains estimés RGPP

### Ecart MINDEF

#### Soutien opérationnel

##### ■ Protection / sécurité :

- Faire appliquer les bonnes pratiques (marine) dans l'armée de l'air
- Développer l'externalisation du contrôle des entrées (hors bases des Forces Aériennes Stratégiques et Installations Prioritaires de Défense)
- Tirer les conséquences en matière d'effectifs de la fermeture des sites en cohérence avec le plan de stationnement
- Mutualiser et rationaliser des segments communs de formation
- Créer une instance unique d'élaboration de la politique de sécurité des installations, sous l'autorité de l'EMA

**1 950 ETP**  
*soit 4 % du total*



##### ■ Entraînement :

- Resserrer le dispositif territorial avec la fermeture de plusieurs camps et centres d'entraînement et d'aguerrissement de l'armée de terre
- Externaliser la mise en œuvre des simulateurs de l'armée de l'air

**373 ETP**  
*soit <1 % du total*



# 1.1 Rationaliser l'administration générale et le soutien



## Plans d'action mettant en œuvre les mesures du Comité de Suivi n° 1 (suite)

### Administration générale Ressources humaines

- Harmoniser les processus entre armées en diffusant les meilleures pratiques et étendre la dématérialisation pour atteindre un ratio cible commun gérant/géré de 2,15% (référence actuelle Marine)
- Unifier les SIRH sous l'égide d'une structure de pilotage commune
- Mutualiser la gestion administrative RH sur les bases de défense, en limitant la fonction RH dans les unités aux actes de management
- Mutualiser les moyens et harmoniser les procédures des chaînes de recrutement
- Créer une chaîne unique de reconversion et étudier les opportunités d'externalisation
- Optimiser l'outil de formation par regroupement de sites (Terre et Air) et externaliser le soutien général des écoles
- Optimiser la sous-direction des pensions en vue de son transfert au service interministériel des pensions de Nantes conformément aux décisions du CMPP n°1
- Implémenter le Compte Individuel Retraite dans les SIRH

## Gains estimés RGPP

**10 271 ETP**  
*soit 20 % du total*

## Ecart MINDEF



### Administration générale Finances

- Rassembler l'ensemble des budgets du soutien (rémunération et fonctionnement), aujourd'hui dispersés dans les BOP d'armées, au SGA et à la DGA, dans un BOP commun sous la responsabilité du commandement du soutien
- Faire remonter au niveau des bases de défense les budgets de fonctionnement (hors activité) des unités et formations élémentaires, en limitant l'autonomie budgétaire des formations à leur juste besoin (ex : suivi des droits de tirage sur les crédits de fonctionnement, dépenses d'urgence ou de proximité)
- Centraliser progressivement le traitement des factures début 2010 sur 8 plates-formes communes (constituées à partir de structures existantes) puis, dès 2013, en un seul service facturier (constitué de deux sites) avec l'arrivée de CHORUS
- Constituer un centre unique de paiement pour la solde dans la perspective du rattachement à l'ONP, un centre interarmées de traitement des frais de déplacement / changements de résidence et un bureau normatif interarmées

**3 035 ETP**  
*soit 6 % du total*



# 1.1 Rationaliser l'administration générale et le soutien



## Plans d'action mettant en œuvre les mesures du Comité de Suivi n° 1 (fin)

### Gains estimés RGPP

### Ecart MINDEF

#### Communication

- Faire localement de la communication une fonction de soutien interarmées
- Mutualiser, au niveau central, les relations presse, l'évènementiel et la production)

**148 ETP**  
*soit < 1 % du total*



#### Direction du service national

- Rationaliser puis transférer la fonction Archives au SHD
- Recourir aux bases de défense pour assurer le soutien des établissements
- Resserrer l'administration centrale
- Organiser le dispositif métropolitain autour de 5 établissements régionaux, autour desquels se placent les unités qui mettent en œuvre la JAPD

**845 ETP**  
*soit ~ 2 % du total*



## 1.2 Sommaire du document

### Présentation des réformes proposées par l'équipe d'audit

1.1 Rationaliser le soutien et l'administration générale

**1.2 Réformer la fonction Achats (hors armement)**

1.3 Mettre fin à la dispersion excessive du stationnement

1.4 Clarifier la gouvernance du ministère et alléger l'organisation

### Plan de mise en œuvre et chiffrages d'ensemble des réformes

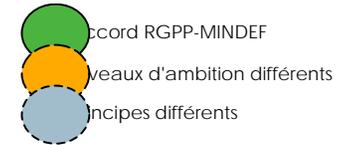
### Propositions de décisions pour le Comité de Suivi n°2

### Avancement des mesures annoncées en CMPP (point présenté par le ministre)

### Synthèse des réformes proposées par l'équipe d'audit

### Annexe : fiches de synthèse des réformes

## 1.2 La réforme de la fonction « Achats » (hors Armement)



### Rappel des fondamentaux pour les mesures validées en Comité de Suivi n° 1

- Pilotage centralisé des achats courants par segment
- Professionnalisation du métier « achats »
- Coordination interministérielle avec l'agence centrale des achats de l'Etat

### Plans d'action mettant en œuvre les mesures du Comité de Suivi n° 1

- Créer , en cohérence avec l'agence centrale des achats de l'Etat, une direction des achats auprès du SGA pour piloter les achats et dont les missions sont :
  - Définir les stratégies d'acquisition pour les segments d'achats courants et supervise les achats métiers
  - Définir les délégations de pouvoir adjudicateur pour le ministère
  - Coordonner la filière professionnelle « achats et marchés » au sein du ministère
  - Assurer la représentation du ministère auprès de l'agence des achats de l'Etat
  - Etre opérateur pour des marchés complexes et nationaux
- Créer un opérateur d'achat unique pour les achats courants\* pour le ministère, ayant le statut de service à compétence nationale, dont les responsabilités sont :
  - Effectuer les actes contractuels pour satisfaire les besoins des formations en conformité avec les stratégies d'acquisition
  - Assurer l'exécution des marchés (liquidation incluse jusqu'à la création des services facturiers)
  - Piloter et rationaliser son réseau de sites d'achats

### Gains estimés RGPP      Ecart MINDEF

183 à 400 Mns€



\* Les opérateurs d'achat pour les achats métiers restent les centres de compétences métiers

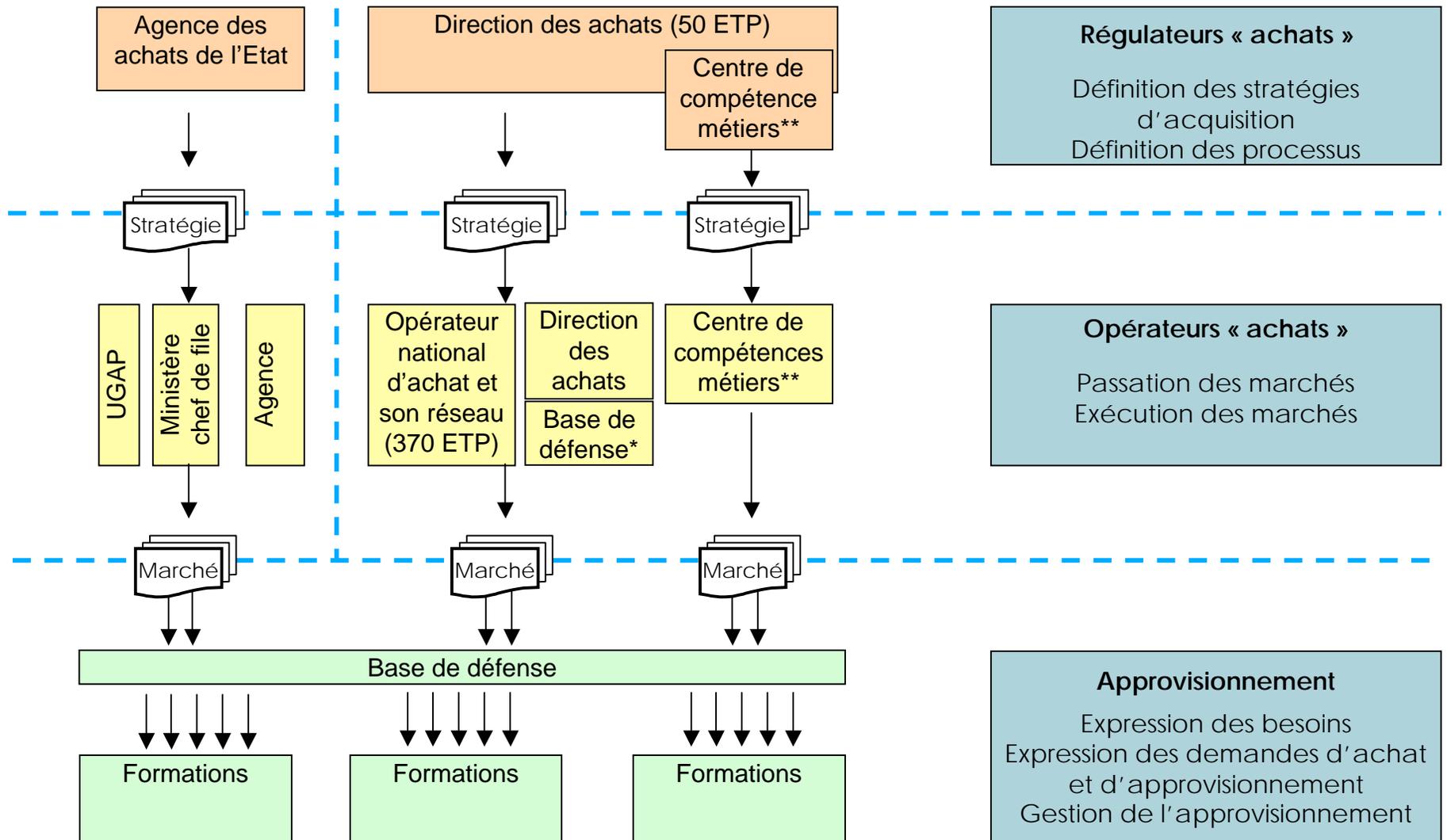
## 1.2 La réforme de la fonction « Achats »

### Plans d'action mettant en œuvre les mesures du Comité de Suivi n° 1 (suite)

---

- Structurer la direction des achats et l'opérateur unique d'achats courants selon les 8 segments d'achats proposés : prestations intellectuelles, gestion d'infrastructures, bureautique et télécommunications, prestations liées au soutien des sites, déplacements, transports / logistique, secrétariat / matériels divers, autres prestations
- Regrouper en 2008 les structures d'achat de l'ECS\* et du SMG\*\* en leur donnant une compétence nationale
- Lancer 4 chantiers pilotes :
  - Préparation du prochain marché ministériel de billetterie aérienne avec définition d'une politique de voyage par voie aérienne
  - Mise en place d'une prestation de gestion globale de site pour l'Ecole Militaire et préparer une prestation de gestion globale de site pour Balard
  - Définition et mise en œuvre d'une stratégie d'acquisition ministérielle du sous-segment « informatique bureautique »
  - Définition et mise en œuvre d'une stratégie d'acquisition ministérielle du sous-segment « impression / reprographie »
- Lancer une étude de faisabilité de la généralisation du système Sillage\*\*\* à l'ensemble du ministère

## 1.2 Proposition d'organisation-cible des achats



\* 4 ETP « achats » par base de défense en moyenne soit un total de 430 ETP pour l'ensemble des bases de défense

\*\* Nombre d'ETP « achats » à définir au cas par cas

## 1.3 Sommaire du document

### Présentation des réformes proposées par l'équipe d'audit

1.1 Rationaliser le soutien et l'administration générale

1.2 Réformer la fonction Achats (hors armement)

**1.3 Mettre fin à la dispersion excessive du stationnement**

1.4 Clarifier la gouvernance du ministère et alléger l'organisation

### Plan de mise en œuvre et chiffrages d'ensemble des réformes

### Propositions de décisions pour le Comité de Suivi n°2

### Avancement des mesures annoncées en CMPP (point présenté par le ministre)

### Synthèse des réformes proposées par l'équipe d'audit

### Annexe : fiches de synthèse des réformes

## 1.3 Mettre fin à la dispersion excessive du stationnement

### Rappel des fondamentaux pour les mesures validées en Comité de Suivi n° 1

---

- Optimiser le plan de stationnement en fonction de trois critères :
  - Le besoin opérationnel : faciliter la projection et l'entraînement des forces
  - L'amélioration de la condition militaire : regroupement sur des bassins d'emploi accueillants pour les familles
  - L'optimisation du soutien : densification sur des bases Défense et regroupement de formations de même pied pour mutualiser les moyens de soutien liés aux équipements (facilite la mise en œuvre de la piste de réforme 2.1)
- Supprimer toutes les implantations isolées ou inférieure à 1 000 personnes lorsque la localisation ne s'impose pas (cas des centres de recrutement, des sémaphores, des relais radars ou transmissions) et limiter l'éloignement des éléments isolés
- Ne plus implanter ou réimplanter d'organisme isolé pour réoccuper une implantation abandonnée (dans le cadre des restructurations par exemple)
- Augmenter l'effectif moyen par site pour permettre la constitution de bases de défense d'au moins 1 800 personnes - cible optimale 2 500 à 4 000 (économies sur les coûts fixes liés aux sites, gains sur les cession des sites abandonnés) en privilégiant l'utilisation de sites disponibles (bases aériennes libérées notamment)

# 1.3 Mettre fin à la dispersion excessive du stationnement

## Plan d'action mettant en œuvre les mesures du Comité de Suivi n°1

### Contexte :

- Une très grande dispersion des implantations :
  - 471 communes concernées
  - Une moyenne de 620 effectifs Défense par commune
- Des sites « indéplaçables » à prendre en compte :
  - Impératifs techniques ou opérationnels (exemples : sémaphores, camps de manœuvre)
  - 281 communes concernées

### Idée de manœuvre :

- Un premier ensemble consensuel de formations dispersées, isolées et avec un faible volume en effectifs dont les coûts de mobilité et d'infrastructures sont supportables :

Communes (total : 158)			Personnel (total concernés : 23 490)			Infrastructures	
Evacuées	Allégées	Densifiées	Dégagé	Déplacé	Frais de déplacement	Frais	Gains
39	89	30	13 210	10 280	87,4 M€	450,5 M€	323,7 M€

- Un second ensemble de formations pouvant être remis en cause par le Livre Blanc ou par la sensibilité des sites concernés et présentant des coûts de mobilité et d'infrastructures lourds :

Communes (total : 41)			Personnel (total concernés : 31 780)			Infrastructures	
Evacuées	Allégées	Densifiées	Dégagé	Déplacé	Frais de déplacement	Frais	Gains
14	16	21	11 440	20 340	54,5 M€	819,1 M€	247,5 M€

- Un avis réservé de l'équipe RGPP sur 3 propositions\* du ministère
- 3 mesures proposées\*\* par la démarche RGPP non actées par le ministère



\*Transfert du pôle commissariat, transfert d'un régiment sur un site peu densifiable, mouvements de regroupement d'états-majors terrestres peu bénéfiques du point de la densification

\*\*Regroupement des pôles RH, transfert de l'Ecole de Chasse, réduction du nombre de bases aéronautiques plate-forme (notamment dans le Sud-Est)

## 1.4 Sommaire du document

### Présentation des réformes proposées par l'équipe d'audit

1.1 Rationaliser le soutien et l'administration générale

1.2 Réformer la fonction Achats (hors armement)

1.3 Mettre fin à la dispersion excessive du stationnement

**1.4 Clarifier la gouvernance du ministère et alléger l'organisation**

### Plan de mise en œuvre et chiffrages d'ensemble des réformes

### Propositions de décisions pour le Comité de Suivi n°2

### Avancement des mesures annoncées en CMPP (point présenté par le ministre)

### Synthèse des réformes proposées par l'équipe d'audit

### Annexe : fiches de synthèse des réformes

## 1.4 Clarifier la gouvernance et alléger l'organisation

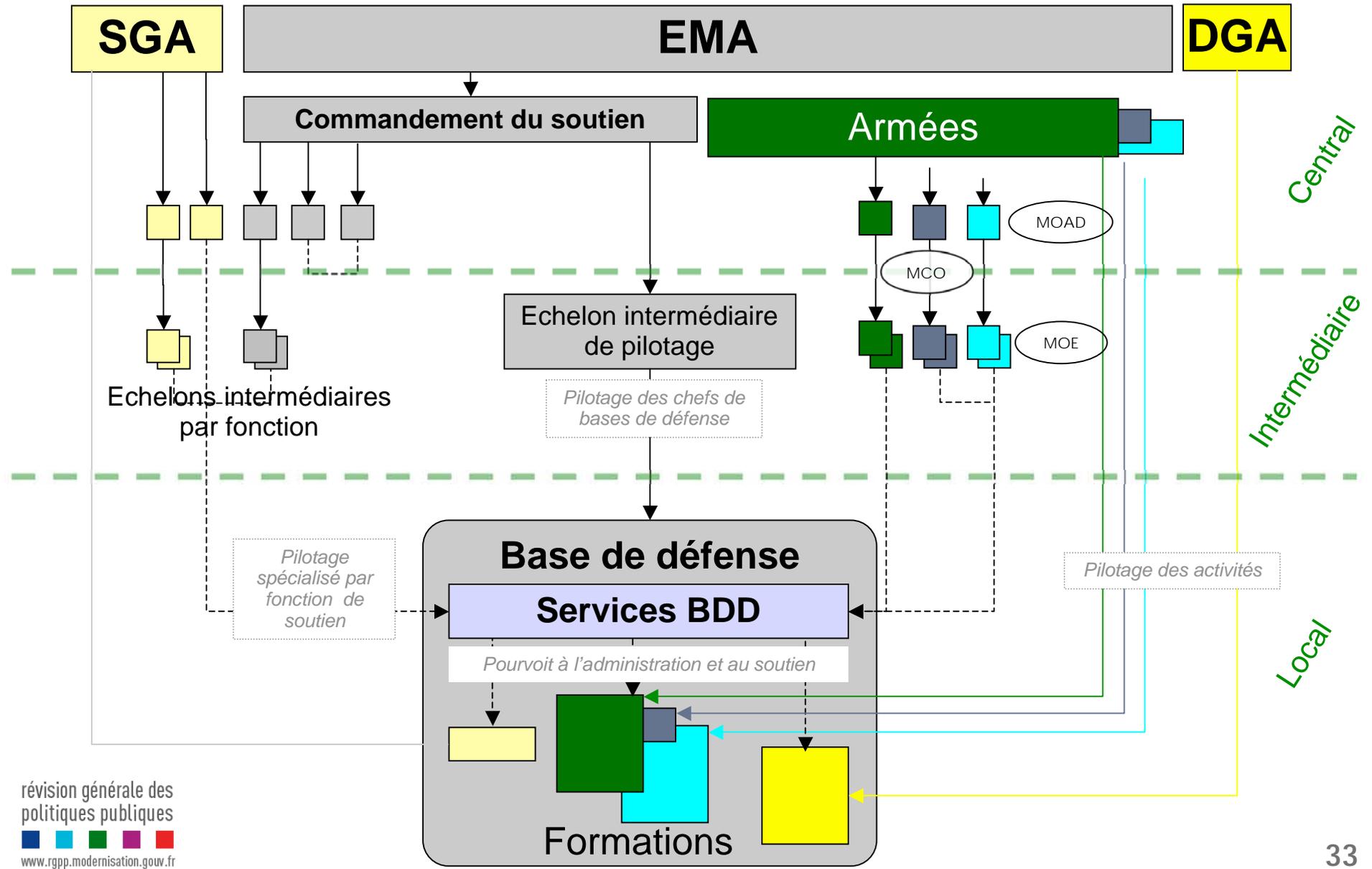
### Rappel des fondamentaux pour les mesures validées en Comité de Suivi n° 1

---

- Améliorer la qualité et l'efficacité du soutien au service des unités opérationnelles
  - Par une mutualisation / intégration des fonctions de soutien, pour gagner en efficacité
  - Par la simplification / uniformisation des procédures, partout où c'est possible sans baisse de la qualité de service
- Alléger les charges administratives des commandants d'unités opérationnelles
  - En les déchargeant des tâches administratives dans lesquelles leur intervention n'est pas indispensable du point de vue des capacités opérationnelles de leur unité
  - En mettant à leur service un interlocuteur unique pour l'ensemble des questions de soutien
  - En simplifiant les procédures
- Définir l'échelon intermédiaire selon les principes suivants :
  - En le calibrant sur les besoins de chaque fonction de soutien ou de chaque chaîne de commandement,
  - En choisissant de manière indépendante, pour chacune d'entre elles, la maille géographique la plus adaptée

# 1.4 Clarifier la gouvernance et alléger l'organisation

## Vision d'ensemble de l'organisation cible du soutien



# 1.4 Clarifier la gouvernance et alléger l'organisation

## Niveau local – les principes



### Rappel des fondamentaux pour les mesures validées en Comité de Suivi n° 1

- Organisation cible reposant sur :
  - Des bases de défense constituées d'implantations distantes d'au plus 30 km partageant l'essentiel de leur soutien de proximité
  - Une cible d'au plus 90 bases de défense, constituées chacune d'au moins 1 800 personnes

### Plans d'action mettant en œuvre les mesures du Comité de Suivi n° 1

- Créer 87 bases de défense avec un effectif moyen par base de 3 120 personnes
- Définir une organisation intégrée et normalisée pour les bases de défense qui accueilleront et assureront le soutien général de l'ensemble des entités de la défense (états-majors et directions centrales, échelons intermédiaires, unités opérationnelles)
- Faire évoluer les rôles et responsabilités des acteurs de la base de défense :
  - Décharger le chef d'une unité opérationnelle (ou d'un service) de la responsabilité de l'essentiel des tâches d'administration et de soutien général au profit des chefs des bases de défense et le recentrer sur l'opérationnel (ou sur son métier)
  - Instaurer le chef de la base de défense\*, pour chaque chef d'unité opérationnel, comme l'interlocuteur unique pour l'ensemble des questions de soutien
  - Donner uniquement à la base de Défense le statut de formation administrative autonome, et non plus aux unités soutenues

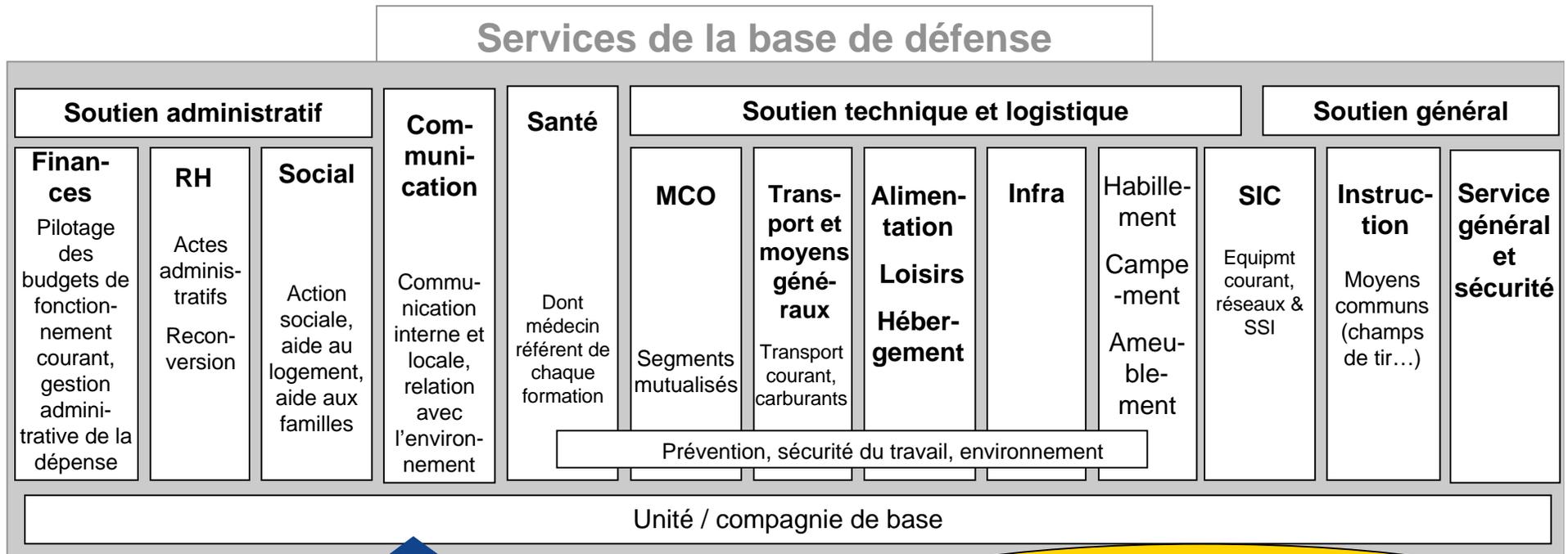
### Gains estimés RGPP Ecart MINDEF



\* Le chef de la base de défense n'a pas de responsabilité opérationnelle (ou cœur de métier)

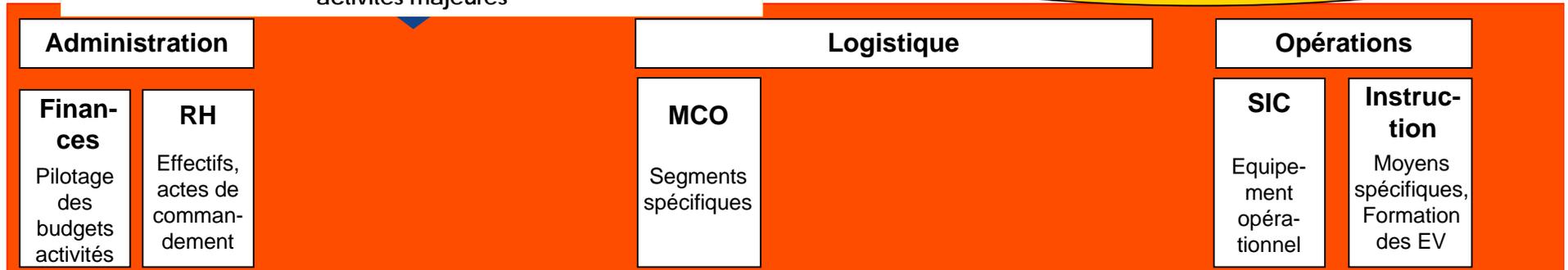
# 1.4 Clarifier la gouvernance et alléger l'organisation

## Niveau local – la base de défense



En tant que de besoin, la BdD renforce les services des formations pour leurs déploiements opérationnels ou leurs activités majeures

Partage des tâches à ajuster en fonction des situations locales et des premiers retours d'expérience



Soutien spécifique Formations

# 1.4 Clarifier la gouvernance et alléger l'organisation

## Niveau intermédiaire – les principes



### Rappel des fondamentaux pour les mesures validées en Comité de Suivi n° 1

- Remplacement des implantations actuelles (régions terre, commandements spécialisés, directions régionales...) par échelons intermédiaires constitués à partir d'une analyse par fonction ne laissant subsister un niveau intermédiaire que lorsque cela s'avère indispensable

### Plans d'action mettant en œuvre les mesures du Comité de Suivi n° 1

- Créer des échelons intermédiaires :
  - Calibrés sur les besoins de chaque fonction de soutien ou de chaque chaîne de commandement
  - En choisissant de manière indépendante, pour chacune d'entre elles, la maille géographique
- Créer un échelon intermédiaire de pilotage\* dans la chaîne de commandement des chefs de bases de défense pour :
  - Assurer le relai entre le commandement central et les 87 chefs de bases de défense, ainsi que les formations contrôlés
  - Jouer un rôle de consolidation et de relai dans les domaines RH et budgétaire, pour les bases de défense sous son autorité

### Gains estimés RGPP Ecart MINDEF

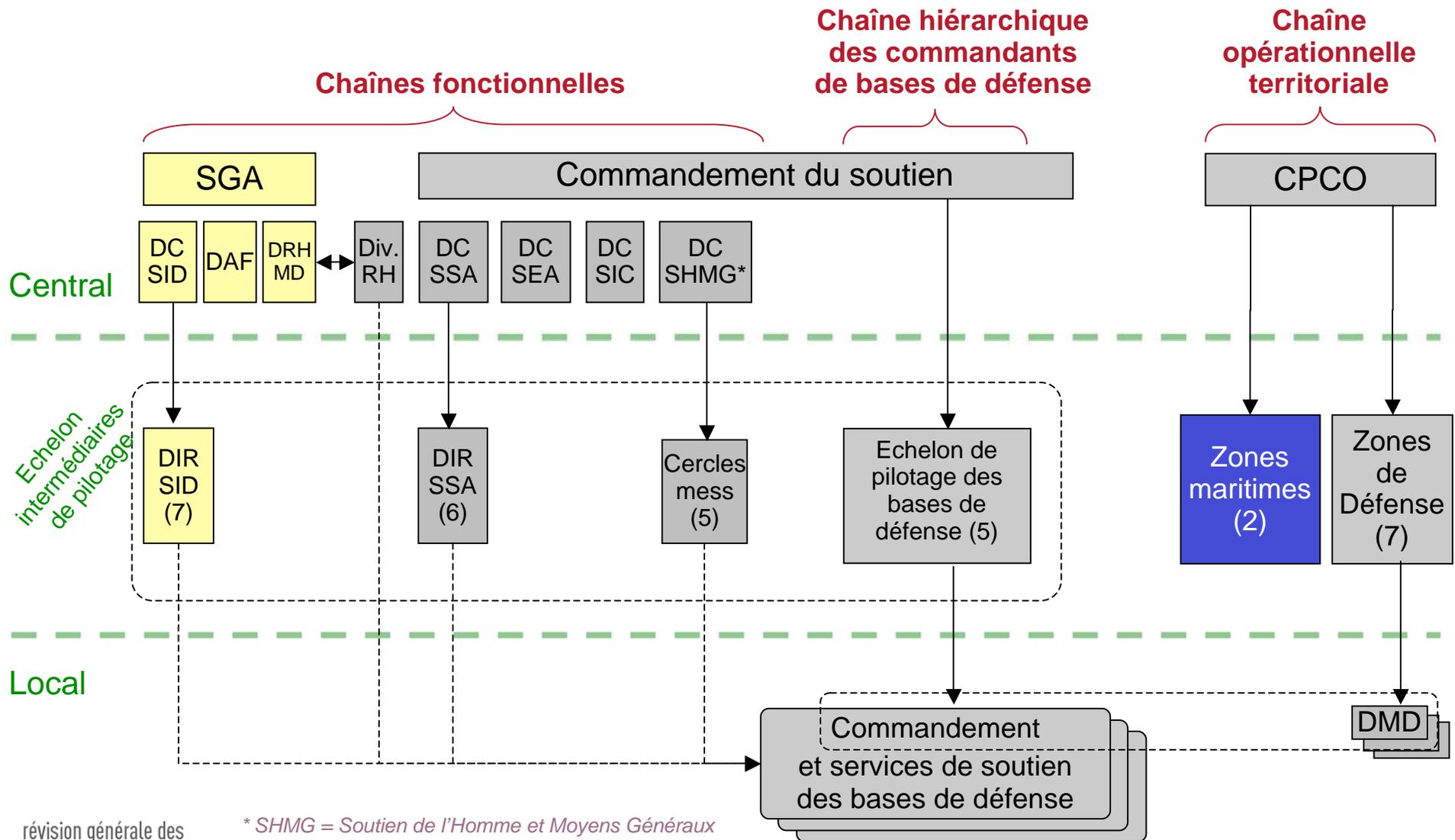
**1 355 ETP**  
*soit 3 % du total*



\* Pour mémoire, l'échelon intermédiaire opérationnel répondra aux impératifs du contrat opérationnel sur le territoire national (analyse Livre Blanc) avec 7 Officiers Généraux Zone de Défense (OGZD) sous l'autorité du CEMA, 3 préfets maritimes et 1 Commandant de la Défense Aérienne et des Opérations Aériennes sous l'autorité du Premier Ministre

# 1.4 Clarifier la gouvernance et alléger l'organisation

## Niveau intermédiaire – les échelons intermédiaires



\* SHMG = Soutien de l'Homme et Moyens Généraux

# 1.4 Clarifier la gouvernance et alléger l'organisation

## Niveau central – les principes



### Rappel des fondamentaux pour les mesures validées en Comité de Suivi n° 1

- Remplacement des implantations actuelles (régions terre, commandements spécialisés, directions régionales...) par des plateformes de soutien légères et mutualisées, constituées à partir d'une analyse par fonction ne laissant subsister un niveau intermédiaire que lorsque cela s'avère indispensable

### Plans d'action mettant en œuvre les mesures du Comité de Suivi n° 1\*

- Créer un « Commandement du soutien » à l'EMA pour piloter l'ensemble des fonctions de soutien qui lui sont rattachées
- Fusionner les 3 commissariats dans un « Service Interarmées du soutien de l'homme et des moyens généraux »
- Doter ce service d'un BOP « soutien général »
- Créer une direction des achats rattachée au SGA
- Maintenir un pilotage par armée pour le MCO (structures à vocation interarmées pour le milieu considéré) et la gestion nominative en matière de RH
- Maintenir la DGA comme une direction du ministère, rénover le dispositif d'expertise et d'essais (en lui donnant éventuellement le statut d'agence de service public)
- Renforcer le rôle de la DRH dans la définition des normes et de l'EMA dans la formation militaire

### Gains estimés RGPP Ecart MINDEF

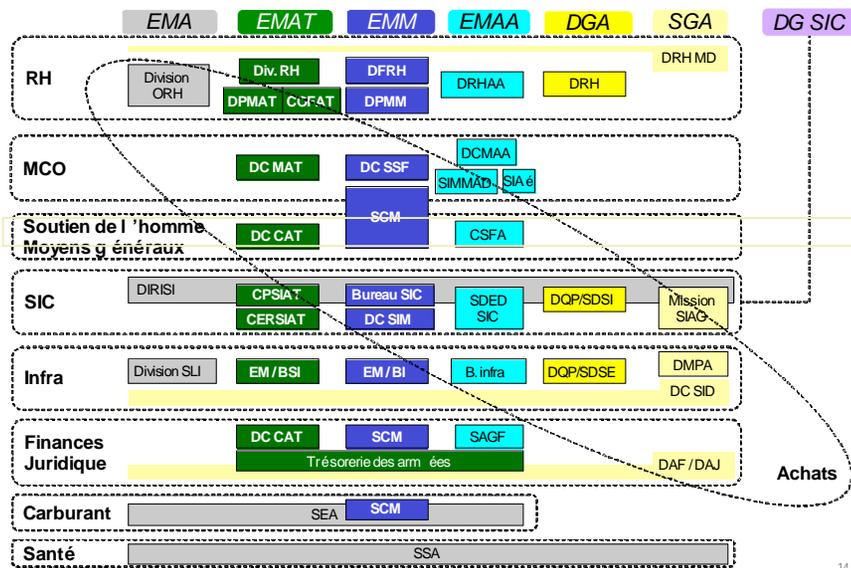
**1 000 ETP**  
soit 2 % du total



# 1.4 Clarifier la gouvernance et alléger l'organisation Niveau central – les organigrammes cibles

## Situation actuelle

Une organisation par armée peu mutualisée

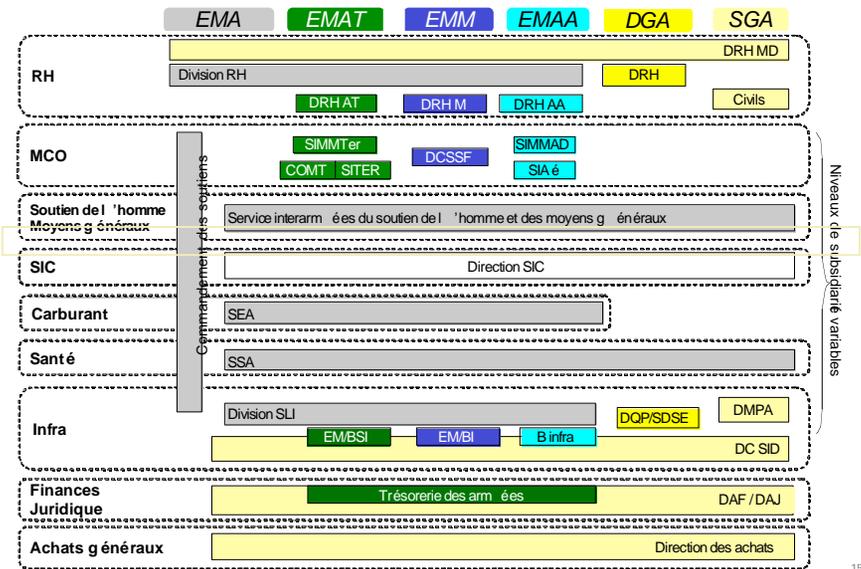


14

ETP : 188 563

## Situation cible

Une organisation du soutien mutualisée et pilotée par l'EMA



15

ETP : 136 770

## 2 Sommaire du document

 Présentation des réformes proposées par l'équipe d'audit

 Plan de mise en œuvre et chiffrages d'ensemble des réformes

**2.1 Fondamentaux de la mise en œuvre et conditions de faisabilité**

2.2 Leviers transverses

2.3 Chiffrage des réformes

2.4 Modalités de pilotage des réformes au niveau du Ministère

 Propositions de décisions pour le Comité de Suivi n°2

 Avancement des mesures annoncées en CMPP (point présenté par le ministre)

 Synthèse des réformes proposées par l'équipe d'audit

 Annexes : fiches de synthèse des réformes

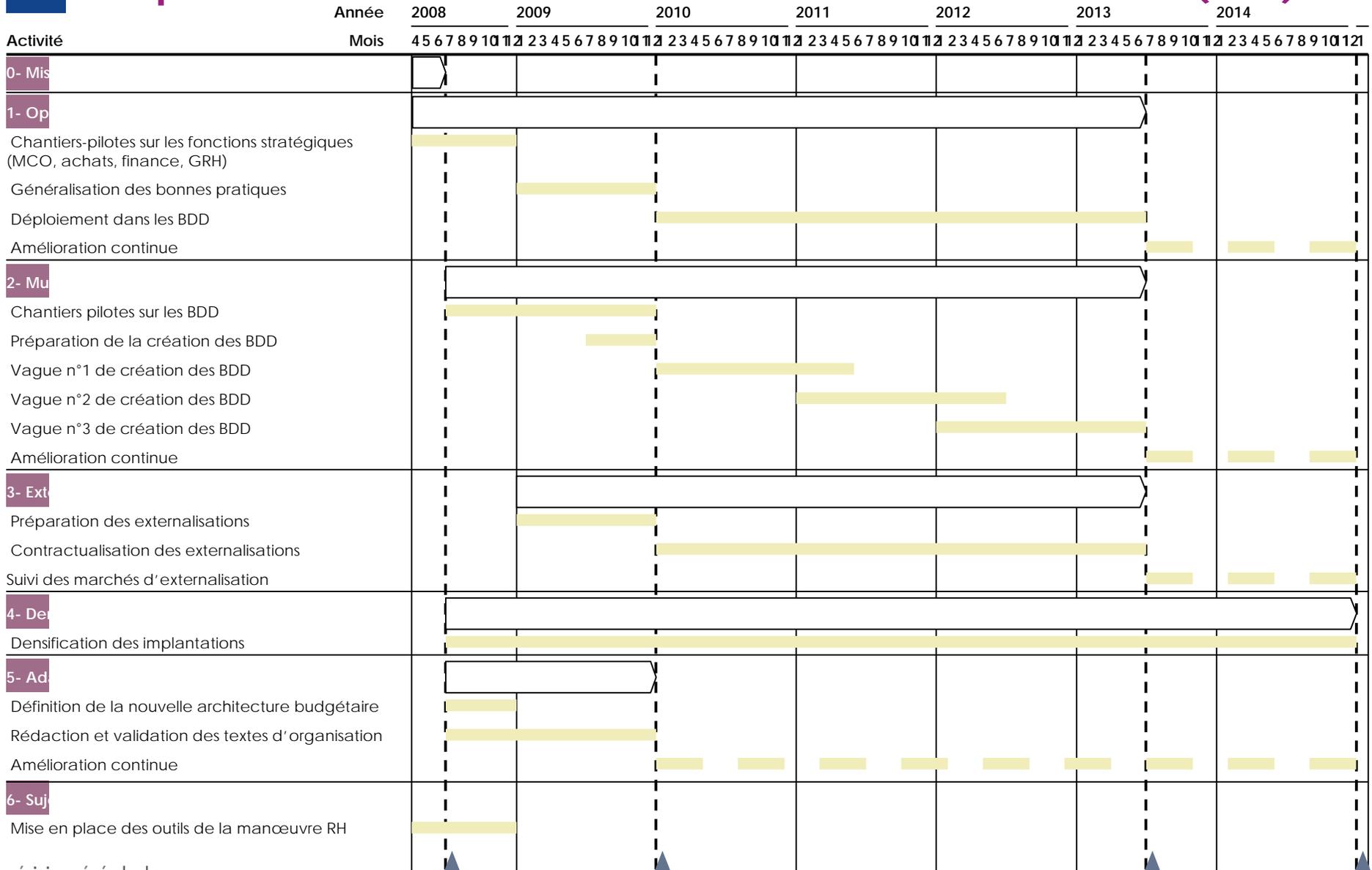
## 2.1 Coordination des réformes proposées par l'équipe avec les travaux de révision du Livre Blanc

- **Les deux démarches de Livre Blanc et de Révision Générale des Politiques Publiques sont distinctes mais conduites en parallèle :**
  - Les périmètres adressés ont été clarifiés, les travaux RGPP couvrant le soutien à l'outil de défense et les travaux du Livre Blanc couvrant le dimensionnement de l'outil de défense
  - Les travaux RGPP sont menés avec l'hypothèse d'un format constant pour l'outil de défense tandis que les travaux du Livre Blanc doivent redéfinir ce même format
  - Les équipes en charge des deux démarches travaillent en liaison
- **A l'issue des travaux du Livre Blanc, les deux démarches doivent être mises en cohérence.** Une fois la stratégie de défense et les moyens afférents définis par les conclusions du Livre Blanc, les principes des réformes de la RGPP Défense doivent pouvoir être appliqués au nouveau format de manière homothétique.
- **L'audit RGPP a été mené de telle sorte que les évolutions éventuelles de l'outil de Défense issues du Livre Blanc ne conduisent pas à refaire tout l'exercice.** Le plan de stationnement et le cadencement de la réduction des effectifs seront sans doute les aspects les plus impactés par ces évolutions. Il conviendra également d'apprécier l'impact de la réduction du format sur le volume du soutien
- Dans ce contexte, la **mise en projet de réformes importantes peut néanmoins débuter aussitôt après le Comité de Suivi n°2** (exemples : achats, MCO, finances, gestion RH)

## 2.1 Proposition de cadencement des réformes RGPP (1/2)

- Les réformes prioritaires sont initiées dès le mois d'avril 2008 :
  - La mise en projet et les premiers chantiers pilotes s'effectuent avant l'été 2008
  - Les bonnes pratiques identifiées sont codifiées et généralisées en 2009
  - La mise en place des leviers transverses (exemple : manœuvre RH) s'effectue en 2008
- La mutualisation des soutiens débute avec des **chantiers-pilotes pour démontrer l'atteinte des objectifs et définir sur le terrain les principes de fonctionnement** à mettre en œuvre :
  - 4 à 5 bases de défense pilotes sont initiées en 2008, suivies de 15 en 2009
  - Les bases de défense pilotes définissent les processus à mettre en place et testent début 2009 les nouveaux principes de gouvernance
- Cette phase initiale s'accompagne de la **définition des principes détaillés d'organisation** du ministère et de la **préparation des contrats d'externalisation** pour effectuer la **bascule vers la nouvelle organisation au 1<sup>er</sup> janvier 2010** :
  - La mise à jour des textes d'organisation du ministère et l'harmonisation des réglementations et procédures sont également entreprises dès après le Comité de Suivi n°2.
  - Simultanément la nouvelle architecture financière est définie dans le détail pour pouvoir bénéficier du retour d'expérience des projets pilotes
- Dans un second temps, la création des bases de défense se déroule par vagues avec **l'objectif est d'obtenir 100% des bases de défense opérationnelles en 2013**, tandis que les externalisations prévues de fonctions de soutien sont conduites
- **La rationalisation du stationnement se déroule en parallèle des actions précédentes**, dès l'annonce de la réforme :
  - L'ampleur des fermetures de sites, des aménagements de sites et des mouvements de personnels à réaliser nécessite un étalement de la manœuvre sur l'ensemble de la LPM
- La **mise en œuvre des réformes validées lors du Comité de Modernisation des Politiques Publiques n°1 se poursuit** en parallèle.

# 2.1 Proposition de cadencement des réformes RGPP (2/2)



## 2.1 Conditions de faisabilité

### Conditions impératives

- **Le calendrier** : il faut accepter de prendre le temps de mener à bien la réforme dans toutes ses composantes en fixant des objectifs calendaires clairs, rythmés par des points d'étape intermédiaires
- **Les modalités de réalisation et de conduite de la manœuvre Ressources Humaines** : elles conditionnent l'atteinte des gains en effectifs ainsi que plus de 50% des coûts de restructuration ; le degré d'incitation et de sélectivité des mesures impacte le niveau d'adhésion des personnels à la réforme
- **L'harmonisation des réglementations et des procédures** : c'est un prérequis indispensable sur lequel doivent porter en priorité les efforts prioritaires dès le début de la réforme
- **Le choix des hommes clés chargés de conduire la réforme** : la pertinence des profils sélectionnés et la rapidité de leur nomination sont des facteurs clés de succès
- **La mobilisation des moyens et des ressources nécessaires à la conduite des projets** : les équipes de projet ont besoin de moyens et de ressources adaptés en nombre et en qualité pour réussir leur mission
- **Le retour vers le personnel de 50% des économies réalisées comme annoncé par le Président de la République et le Premier Ministre** : les économies annuelles récurrentes en fin de période de réforme étant évaluées à 2 Mds€, 1 Md€ devrait revenir au personnel

### Risques à anticiper

- **Défaut d'appropriation par le personnel de la Défense de la réforme** : nécessité de donner du sens à la réforme et de mettre en évidence les aspects positifs
- **Le Ministère de la Défense ne doit pas apparaître comme le seul contributeur au rétablissement de l'équilibre des finances de l'Etat** : nécessité pour les personnels de sentir que les efforts sont partagés
- **Compromis sur certains aspects essentiels pour la cohérence de la réforme** : vigilance à maintenir sur la nature des bases de défense et notamment sur la globalisation du soutien notamment

## 2.2 Sommaire du document

 Présentation des réformes proposées par l'équipe d'audit

 Plan de mise en œuvre et chiffrages d'ensemble des réformes

2.1 Fondamentaux de la mise en œuvre et conditions de faisabilité

2.2 Leviers transverses

2.3 Chiffrage des réformes

2.4 Modalités de pilotage des réformes au niveau du Ministère

 Propositions de décisions pour le Comité de Suivi n°2

 Avancement des mesures annoncées en CMPP (point présenté par le ministre)

 Synthèse des réformes proposées par l'équipe d'audit

 Annexes : fiches de synthèse des réformes

## 2.2 Vision d'ensemble des leviers transverses

Leviers transverses	Principes de mise en œuvre
Manœuvre RH	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Une action spécifique sur les flux d'entrée/sortie doit accompagner la rationalisation des fonctions</li> <li>■ Une hiérarchisation des leviers selon le coût : non-recrutements, encouragement au maintien et au retour dans l'opérationnel, départs vers la fonction publique ou encouragés</li> <li>■ Un rééquilibrage des carrières entre l'opérationnel et le soutien avec un accroissement des carrières courtes dans les fonctions opérationnelles</li> <li>■ Des chantiers « immédiats » : Alimentation, Habillement, MCO, infrastructures</li> <li>■ Des difficultés à traiter rapidement :</li> </ul>
Externalisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Compensation de la TVA</li> <li>■ Difficultés de transfert des personnels</li> <li>■ Limitations du Code des Marchés Publics</li> </ul>
Systèmes d'information	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Les fonctions ayant les gains les plus importants requièrent des chantiers SI structurant : RH, Finances (Chorus), Achats, MCO (SI SIMMAD)</li> <li>■ Un pilotage d'ensemble de la problématique des SI est indispensable pour assurer l'optimisation des solutions retenues et la cohérence au niveau des interfaces entre systèmes</li> </ul>
Organisation financière	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Création d'un BOP de soutien général à l'EMA</li> <li>■ Des bases de défense érigées en unité opérationnelle (UO)</li> <li>■ Maintien de BOP pour des fonctions autonomes : SEA, SSA, SID, MCO</li> </ul>
Textes d'organisation et harmonisation des réglementations	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Mise en place d'une équipe projet dédiée dotée d'une capacité d'arbitrage</li> <li>■ Mise en commun de compétences juridico-administratives et d'expériences de terrain</li> <li>■ Travail en liaison avec l'équipe projet « réforme de la défense »</li> <li>■ Programme de travail avec des objectifs clairs et des échéances associés</li> </ul>

## 2.2 Manœuvre RH

# Problématique générale de la mise en œuvre des réductions d'effectifs

- Une action spécifique sur les flux d'entrée/sortie doit accompagner la suppression d'emplois pour déboucher sur des réductions d'effectifs avec un coût maîtrisé
- L'ampleur des suppressions d'emplois envisagées (plus de 7 000 ETP/an en moyenne, avec un pic de 12 200 ETP/an en 2012) impose le recours à l'ensemble des leviers disponibles de gestion des flux (réduction des entrées, accélération des sorties) en privilégiant les moins coûteux
- Les spécificités du métier militaire ne permettent pas de faire peser l'intégralité de la déflation sur les recrutements. L'utilisation optimale de l'ensemble des leviers conduit à poursuivre les pistes suivantes :
  - stopper les recrutements directs dans le soutien
  - limiter les passages de l'opérationnel vers le soutien
  - encourager les retours vers l'opérationnel des personnels aptes
  - favoriser le passage des militaires dans la fonction publique (loi 70-2, gendarmerie)
  - procéder, en dernier recours, à des départs encouragés (pécule, majoration de pension)
- Le rééquilibrage entre fonctions opérationnelles et fonctions de soutien (passage de 40%/60% à 60%/40%) impose un **accroissement** de la proportion de carrières militaires effectuées intégralement dans les fonctions opérationnelles et donc de **la proportion de carrières courtes** (de statut sous contrat plutôt que sous statut de carrière et limitation des passages du statut sous contrat au statut de carrière)

## 2.2 Manœuvre RH

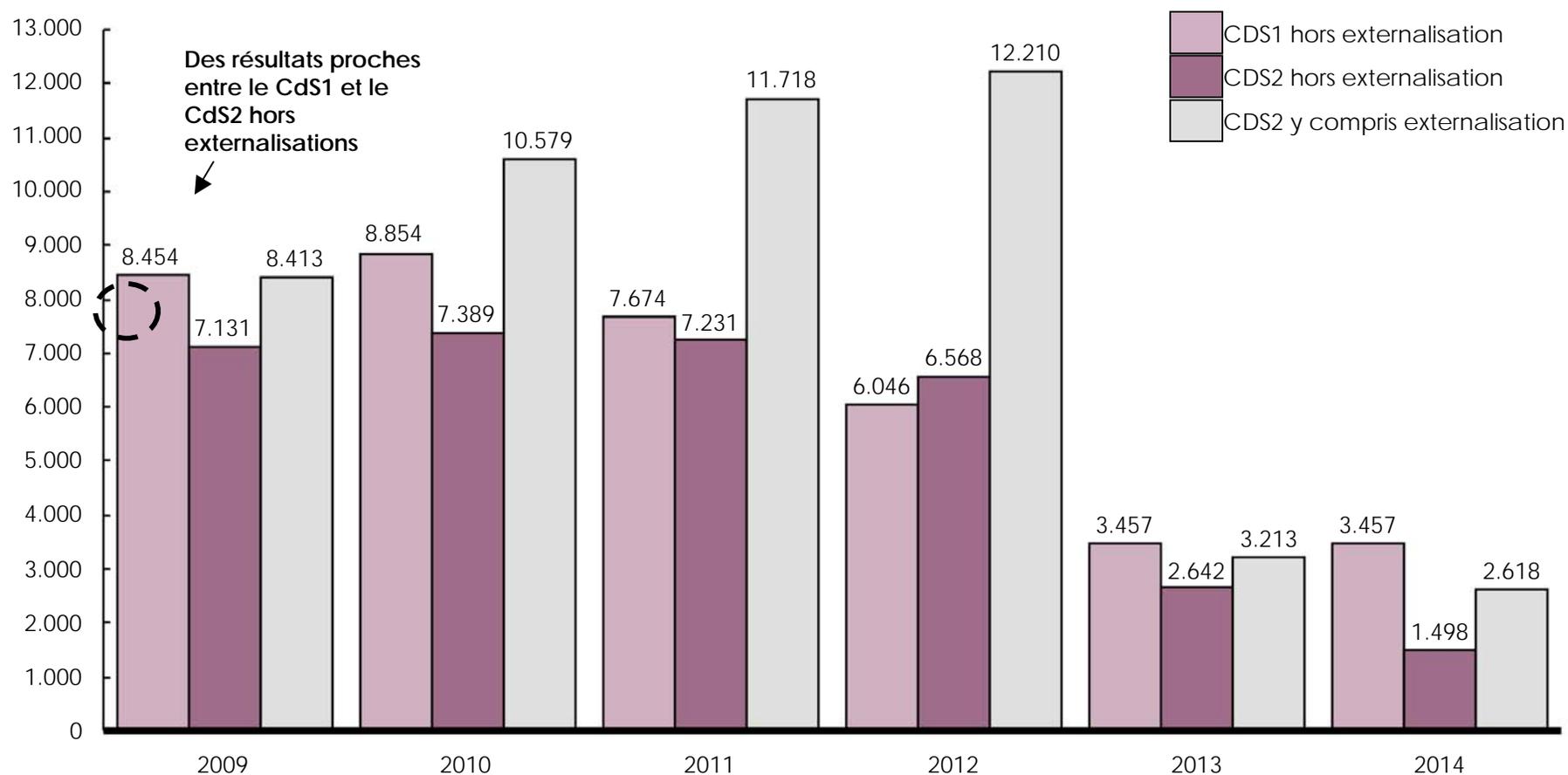
### Conditions de faisabilité

- Une **implication effective de la DRH-MD** doit accompagner l'ensemble de la manœuvre :
  - **Elaboration des instruments juridiques** pour encourager les départs
  - **Identification et expertise approfondie des différents flux internes et externes** afin de garantir l'épuisement des leviers « internes » avant d'avoir recours à des départs encouragés coûteux
  
- Une **gestion coordonnée de la déflation entre les directions du personnel, l'EMA, la DRH-MD et les responsables de fonction concernées est indispensable** :
  - La DRH-MD fixe les objectifs annuels de baisse des effectifs, définit la politique de recrutement et de départs, organise les mobilités internes ou externes et effectue le contrôle de gestion sur l'évolution des effectifs
  - Les responsables de fonction déterminent leur besoin et identifient les postes à supprimer
  - Les DRH d'armée définissent leur plan de recrutement, gèrent leur personnel dont l'emploi a été supprimé et mettent en œuvre les départs
  
- Le **risque de non-atteinte du rythme prévu de réductions d'effectifs** doit être envisagé. Les contre-mesures suivantes pourraient alors être mises en place :
  - **Étaler une partie des réformes**, notamment des opérations d'externalisation lourdes, **sur la seconde partie de la LPM**
  - **Maintenir temporairement une partie des effectifs « sans emploi »** afin de ne pas freiner des réformes structurelles

## 2.2 Manœuvre RH

# Gains en effectifs 2009-2014 : une amplitude forte liée en particulier au rythme d'externalisation

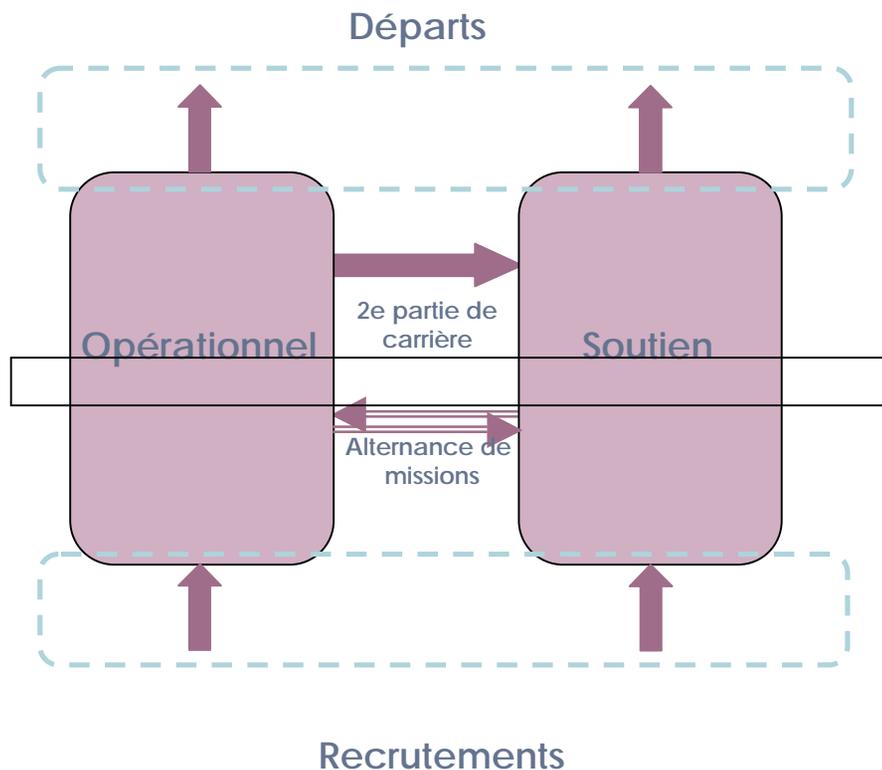
Flux annuel des réductions d'ETP entre 2009 et 2014



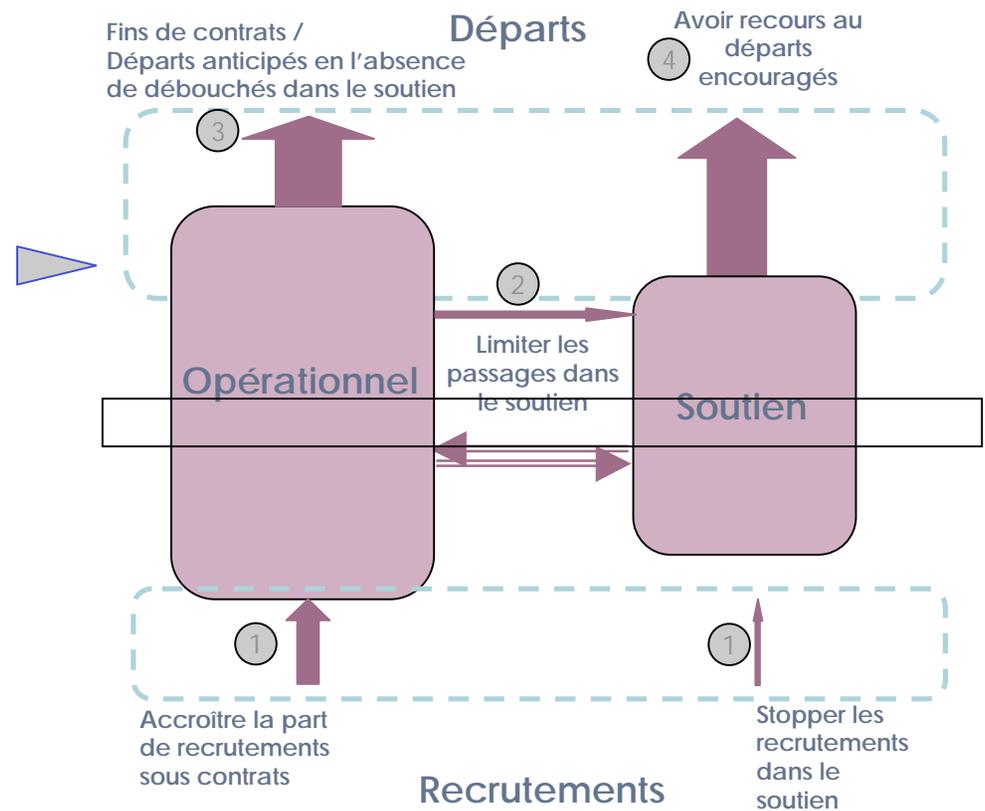
## 2.2 Manœuvre RH

L'atteinte des objectifs de réduction d'effectifs sur les militaires nécessite la maîtrise des flux RH

### Gestion actuelle des flux globaux



### Pilotage cible des flux unitaires et transition vers des carrières courtes



## 2.2 Externalisation

# Problématique générale de la mise en œuvre

- **Les principaux bénéfices attendus** de l'externalisation (qui consiste à confier à des prestataires du secteur privé, dès lors qu'il existe une offre sur un marché concurrentiel, tout ou partie de fonctions non stratégiques) sont les suivants :
  - Obtention d'un rapport qualité de service / prix supérieur à ce que l'on obtient en interne par le recours à un prestataire spécialiste dans son domaine bénéficiant d'un large retour d'expérience
  - Pression à la baisse sur les prix et à la hausse sur la qualité, par la mise en concurrence entre les prestataires
  - Souplesse dans la gestion en transformant les coûts (fixes) de personnel en dépense externe, par nature plus facile à réduire en fonction du niveau d'activité
- L'externalisation de certaines fonctions implique **soit le transfert des personnels** qui assuraient la fonction externalisée au prestataire **soit leur reclassement** dans d'autres fonctions.
- **Plusieurs fonctions analysées dans le cadre de la RGPP ont envisagé le recours à l'externalisation** (e.g., MCO, alimentation et hôtellerie, infrastructures) - certaines d'entre elles pouvant rapidement être externalisées, sous contrainte des délais de contractualisation.
- **Quatre points bloquants ou dissuasifs, requérant des travaux complémentaires**, peuvent entraver le développement de l'externalisation au sein du ministère de la Défense :
  - **Le surcoût que représente la TVA**, nécessitant la mise en place de **mécanismes de compensation**, la décision prise sur ce point au premier comité de suivi n'ayant pas été mise en œuvre à ce jour
  - **Les difficultés du transfert des personnels** du ministère concernés par une opération d'externalisation vers les prestataires, nécessitant d'identifier les différences de régime juridique entre l'Etat et les Collectivités Territoriales (pratiquant le transfert de personnel) et d'étudier les **possibilités d'évolution légale ou réglementaire**
  - Les limites imposées à la **durée de certains contrats par le Code des Marchés Publics**, nécessitant d'étudier des opportunités d'évolutions du Code
  - **Des difficultés à passer plusieurs marchés successifs à un même prestataire**, nécessitant d'étudier la possibilité de rapprocher les pratiques actuelles de l'achat public des pratiques des entreprises privées.
- Il s'agira de faire en sorte que **l'externalisation des fonctions non stratégiques devienne la règle et non l'exception**, comme dans les entreprises ou dans de nombreuses administrations étrangères, tout en prenant en compte, à leur juste mesure, **les nécessités particulières de la projection**.

## 2.2 Systèmes d'information

### Caractéristiques

- Les systèmes d'information sont à la fois :
  - Un **levier transverse** (accélérateur de la transformation)
  - Un **levier pour certaines fonctions** (gains de productivité) et donc souvent un **pré-requis** à certaines réformes
- La réforme de la fonction informatique a des impacts transverses :
  - La réussite de la **mise en œuvre des bases de défense** et du site de Balard en dépend : la conception, le développement et la mise en œuvre des **socles d'infrastructure communs** doivent permettre d'avoir des sites performants et modernes (par exemple en termes de postes de travail, de réseaux, de téléphonie, de sécurité...). Il s'agit donc d'un **levier de performance pour les bases**.
- Par ailleurs, les thèmes fortement impactés par les systèmes sont également ceux qui présentent les plus forts enjeux. **Le levier SI y est systématiquement essentiel** pour mettre en œuvre les réformes proposées :
  - Les finances : système CHORUS
  - Les Ressources Humaines (gestion, solde, pension) : Convergence des SIRH du ministère
  - Les achats : un système unique est à mettre en place
  - Le MCO : SI SIMMAD
- Les SI et la fonction qui les régit sont ainsi critiques dans la réalisation de la réforme et conditionnent le rythme de sa mise en œuvre

## 2.2 Organisation financière

### Principes structurants

- **Donner à chaque responsable de fonction de soutien la maîtrise complète de l'ensemble des moyens** (charges de personnel + budgets de fonctionnement et d'investissement) **nécessaires à la réalisation des missions qui lui sont confiées**
- **Globaliser au maximum les budgets** pour permettre à chaque responsable, y compris au niveau local (base de défense) :
  - d'optimiser sa gestion
  - de réaliser des arbitrages sur un large périmètre, notamment pour répondre aux urgences
  - d'utiliser les possibilités de fongibilité offertes par la LOLF
- **Dissocier les responsabilités** :
  - de passation des marchés (centralisée à la direction des achats)
  - de gestion budgétaire (décentralisée vers les responsables de fonctions et les commandants de bases de défense)
- **Éliminer les cloisonnements** qui résultent uniquement de l'héritage d'une gestion « en silo », par armée ou direction

## 2.2 Organisation financière

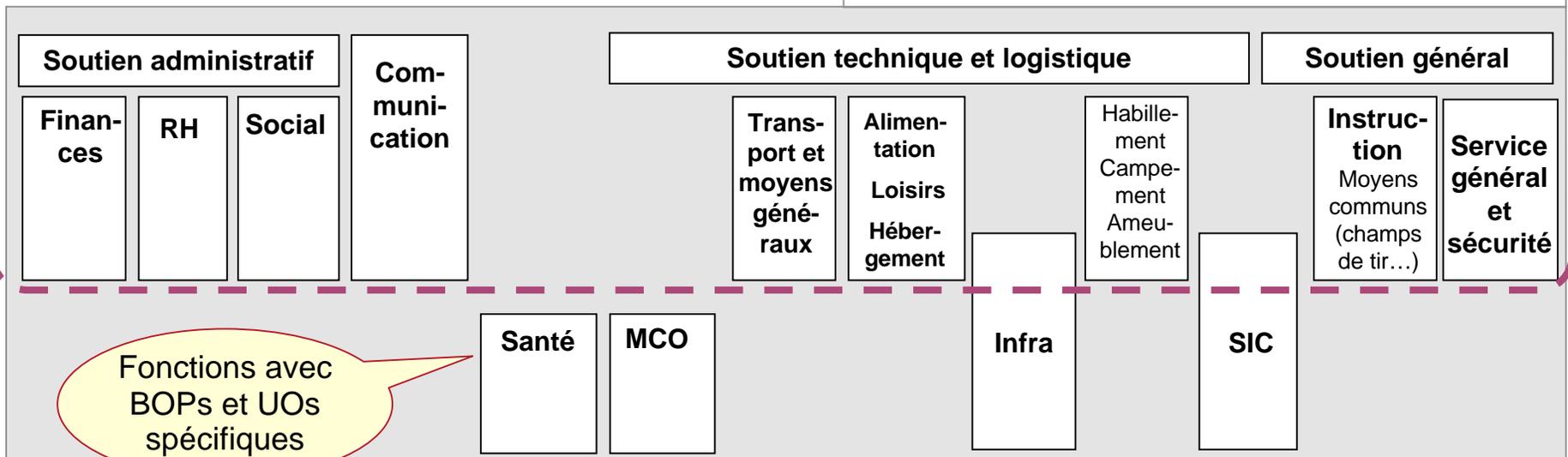
# Globaliser les budgets pour permettre à chaque responsable de réaliser des arbitrages

BOP unique « Soutien de l'homme et moyens généraux » au niveau central, qui rend possible la fongibilité au niveau local



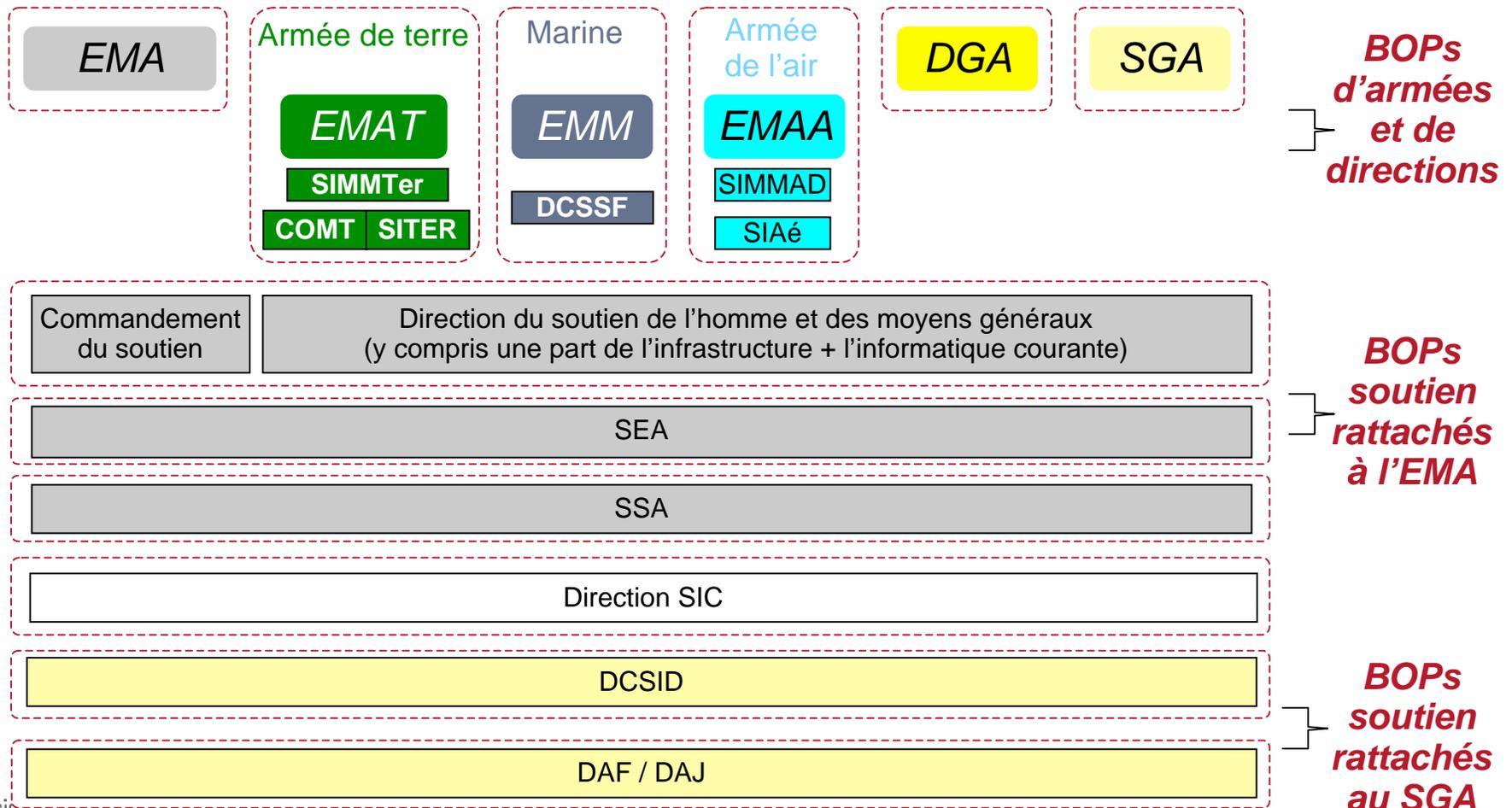
UO « Base de défense » qui regroupe l'ensemble des moyens fongibles (personnels et budgets) sur lesquels le commandant de BdD a un pouvoir d'arbitrage

### Services de la base de défense



## 2.2 Organisation financière

Responsabiliser les acteurs en leur confiant tous les moyens humains et financiers nécessaires à la réalisation de leurs missions



## Textes d'organisation et harmonisation des réglementations

### Engager au plus tôt et conduire à son terme la révision des grands textes d'organisation (décrets de 1991 dits Armées 2000)

- Un décompte estimatif met en évidence **l'existence de 16 000 normes** au sein du ministère de la défense
- La mutualisation des fonctions de soutien et la simplification de la gouvernance du ministère requièrent **en préalable l'harmonisation des réglementations**
- **Trois niveaux de textes juridiques sont concernés** : les textes d'organisation, la réglementation des fonctions, les procédures
- La mise en place d'un **plan d'action dédié pour la rédaction des textes d'organisation et pour l'harmonisation des réglementations** est nécessaire dès la validation des principes de la réforme. Les points-clés de ce plan d'action sont :
  - Une **équipe projet dédiée** (commission d'harmonisation) disposant des ressources suffisantes et un haut niveau d'expertise mêlant compétences administratives et expérience de terrain (co-pilotage)
  - Un **rattachement direct au comité de pilotage de la réforme** (CRIA rénové)
  - Un travail conjoint avec l'équipe projet centrale sur la réforme du ministère
  - Des **équipes intégrées** par thème / fonction
  - Une capacité d'arbitrage propre
  - Un **plan de travail ambitieux** avec des objectifs clairs et des échéances intermédiaires

## 2.3 Sommaire du document

 Présentation des réformes proposées par l'équipe d'audit

 Plan de mise en œuvre et chiffrages d'ensemble des réformes

2.1 Fondamentaux de la mise en œuvre et conditions de faisabilité

2.2 Leviers transverses

**2.3 Chiffre des réformes**

2.4 Modalités de pilotage des réformes au niveau du Ministère

 Propositions de décisions pour le Comité de Suivi n°2

 Avancement des mesures annoncées en CMPP (point présenté par le ministre)

 Synthèse des réformes proposées par l'équipe d'audit

 Annexes : fiches de synthèse des réformes

## 2.3 Bilan ETP : réductions d'effectifs par année

Répartition par catégorie des flux annuel des réductions d'ETP entre 2008 et 2015

Année			2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014+	Total
Réduction d'effectifs	Civils	Fonctionnaires	253	2004	2137	2832	2828	561	91	10707
		Ouvriers D'Etat	221	1292	1519	1821	2026	557	948	8385
		<b>Total</b>	<b>474</b>	<b>3297</b>	<b>3656</b>	<b>4654</b>	<b>4854</b>	<b>1118</b>	<b>1039</b>	<b>19092</b>
	Militaires	Officiers	290	822	973	998	704	226	111	4214
		Sous-Officiers	1725	2695	2959	2942	3799	1175	692	15986
		Militaires du rang	554	1600	2991	3125	2853	694	776	12593
		<b>Total</b>	<b>2570</b>	<b>5117</b>	<b>6923</b>	<b>7064</b>	<b>7356</b>	<b>2095</b>	<b>1579</b>	<b>32703</b>
	Dont externalisation		518	1282	3190	4487	5642	571	1120	16829
	<b>Total</b>		<b>3043</b>	<b>8413</b>	<b>10579</b>	<b>11718</b>	<b>12210</b>	<b>3213</b>	<b>2618</b>	<b>51795</b>

## 2.3 Bilan des gains financiers : économies, coûts de restructuration et d'investissement par année

Bilan des réductions d'effectifs et bilan financier annuels de la réforme entre 2009 et 2014

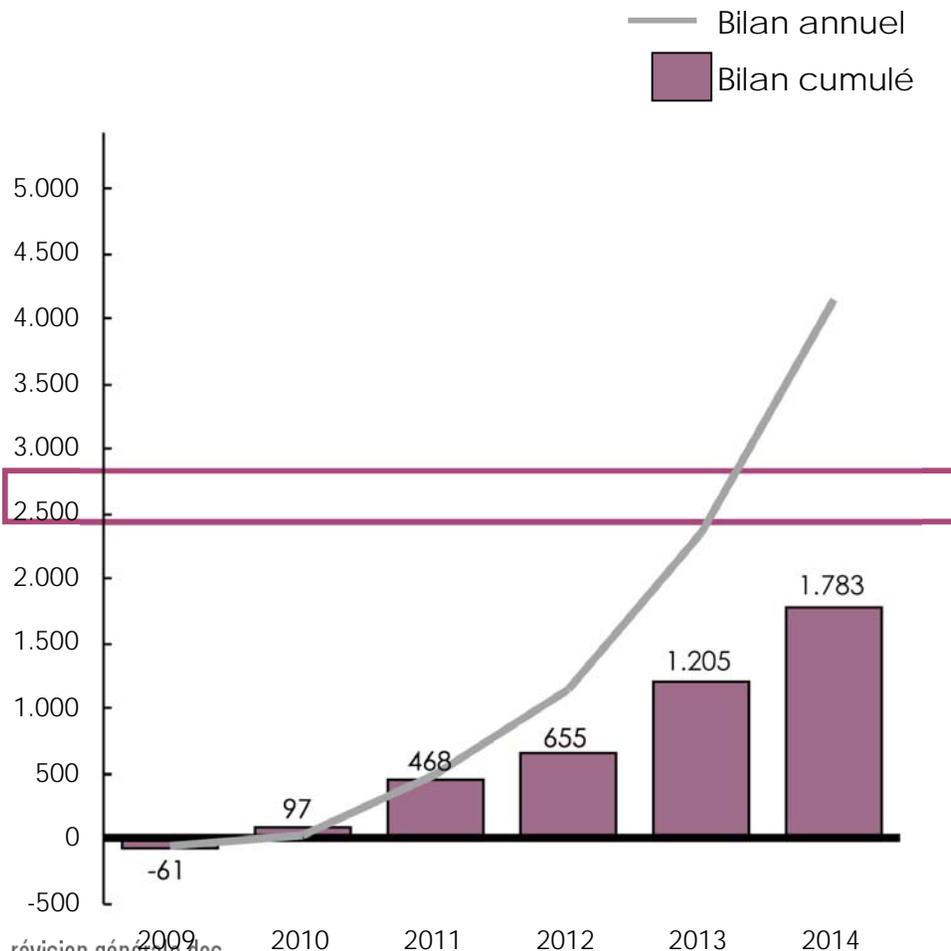
(€)

Mn€ 2008	Année		2009	2010	2011	2012	2013	2014+	Total
Gains ETP	Total		8413	10579	11718	12210	3213	2618	48751
	Dont externalisation		1282	3190	4487	5642	571	1120	16292
Titre 3	Gains	Coûts liés à l'homme	22,2	72,2	130,9	194	234,4	249,9	903,5
		Achats	5,5	33,5	51	173,5	270	370	903,5
	Coûts	Externalisation	21,2	46,7	126,1	226,8	333,7	380	1 134,7
		Restructuration	39,5	119	135,5	333,2	407,1	59	1 093,3
	Bilan		-33,1	-60	-79,7	-192,6	-236,3	-180,8	-421
Titre 2	Gains		141,6	455,1	817,9	1 206,5	1 457	1 551,8	5 629,9
	Coûts de la manœuvre RH		221,6	325,2	385,7	411,8	0	0	1 344,3
	Bilan		-83,5	114,4	419,5	781,2	1 442,7	1 549	4223,4
Bilan global (inclus cessions immobilières)			-60,7	99,6	468	655,3	1 205,1	1 783,3	4 147,5

## 2.3 Un bilan cumulé positif à partir de 2010, pouvant être anticipé en augmentant le recours au non-recrutement

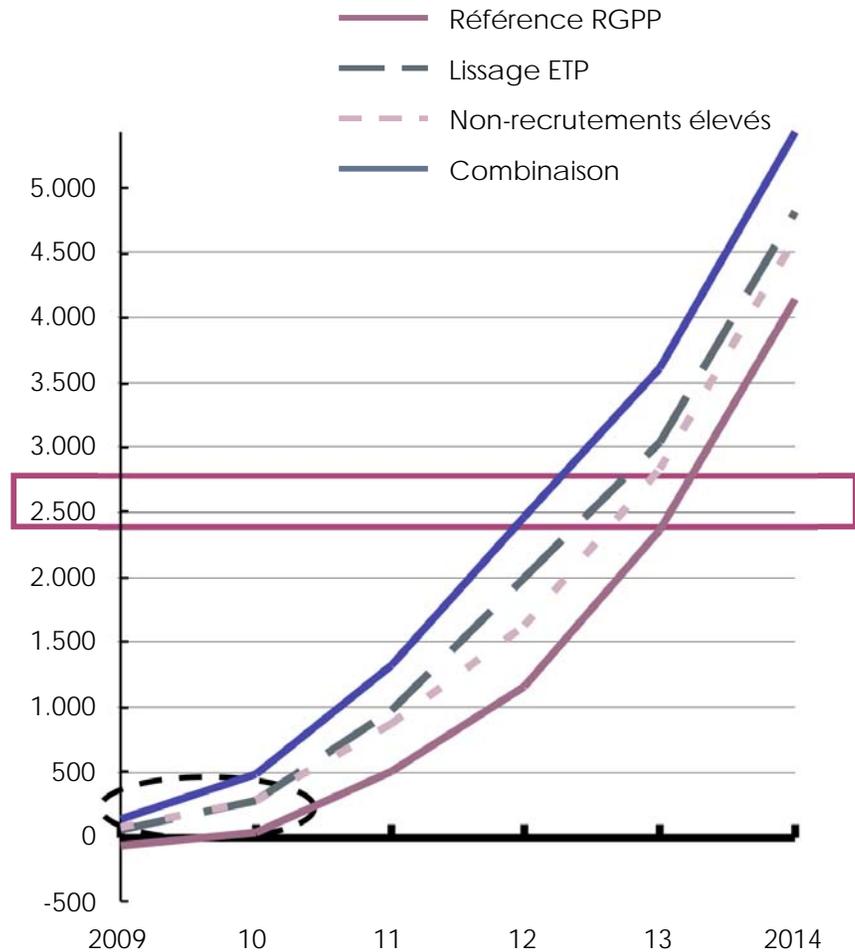
Gains financiers annuels et cumulés entre 2009 et 2014

(Mn€)



Evolution des gains annuels entre 2009 et 2014 en fonction de la manœuvre RH

(Mn€)



## 2.4 Sommaire du document

 Présentation des réformes proposées par l'équipe d'audit

 Plan de mise en œuvre et chiffrages d'ensemble des réformes

2.1 Fondamentaux de la mise en œuvre et conditions de faisabilité

2.2 Leviers transverses

2.3 Chiffrage des réformes

**2.4 Modalités de pilotage des réformes au niveau du Ministère**

 Propositions de décisions pour le Comité de Suivi n°2

 Avancement des mesures annoncées en CMPP (point présenté par le ministre)

 Synthèse des réformes proposées par l'équipe d'audit

 Annexes : fiches de synthèse des réformes

# Proposition de structure de pilotage des réformes au niveau du Ministère de la Défense

## Instances de pilotage et participants

### Comité exécutif ministériel (COMEX)

- Ministre (*présidence du comité*)
- SGA, DGA, CEMA, CGA

### Comité pour la Réforme et l'Innovation Administratives (CRIIA) rénové

- SGA (*présidence du comité*)
- DGA, CEMA, CGA, SGA/Dir adj.
- Chef de projet équipe centrale (invité permanent)
- Autres participants adaptés en fonction des sujets abordés
- Personnalité(s) extérieure(s) qualifiée(s)

### Equipe centrale de conduite du plan d'ensemble de la réforme RGPP

- Directeur de projet équipe centrale (rattaché au SGA)
- Equipe projet centrale (pilotage, thèmes transverses)

### Equipes projet par fonction

- Chef de projet opérationnel
- Equipe de projet constituée de représentants EMA, SGA et DGA

## Rôles et responsabilités associés à chaque instance

- Examen régulier de l'avancement des travaux de mise en œuvre des réformes (notamment à partir d'un tableau de bord de synthèse)
- Validation des décisions et arbitrages nécessaires sur la base de dossiers préparés par le CRIA rénové

- Pilotage de la mise en œuvre des réformes RGPP
- Décision et arbitrages des points bloquants de niveau CRIA
- Préparation des reportings et des dossiers à destination du COMEX
- Interface pour le suivi interministériel de la mise en œuvre RGPP (DGME)
- « Sponsorship » des équipes projet par fonction

- Coordination d'ensemble du projet de mise en œuvre (planning d'ensemble, coordination des ressources, ...)
- Soutien méthodologique et suivi hebdomadaire des différents projets par fonction
- Communication et accompagnement du changement (en interne et en externe)
- Pilotage des thématiques transverses
- Secrétariat permanent du CRIA
- Mobilisation ad hoc de compétences particulières (juridique, financier...)

- Mise en œuvre opérationnelle des mesures sur la base des documents validés en phase 2
- Pilotage des ressources dédiées au projet par fonction
- Elaboration des tableaux de bord de suivi et des dossiers par fonction pour discussion avec l'équipe centrale

### 3 Sommaire du document

 Présentation des réformes proposées par l'équipe d'audit

 Plan de mise en œuvre et chiffrages d'ensemble des réformes

 Propositions de décisions pour le Comité de Suivi n°2

 Avancement des mesures annoncées en CMPP (point présenté par le ministre)

 Synthèse des réformes proposées par l'équipe d'audit

 Annexes : fiches de synthèse des réformes

### 3 Proposition de décisions pour le Comité de Suivi n°2

#### Proposition

#### Décision du CdS 2 (✓/✗)

- Valider la création des fonctions intégrées et rationalisées
- Valider l'objectif de réduction des effectifs et un calendrier de réalisation
- Confirmer le rythme de réalisation de la réforme à l'échelle de la LPM 2009-2014
- Valider la création d'un service interarmées du soutien de l'homme et des moyens généraux (fusion des commissariats)
- Doter le service interarmées du soutien de l'homme et des moyens généraux du BOP « soutien général »
- Valider la création d'un commandement du soutien à l'EMA
- Valider la création de cinq échelons intermédiaires de pilotage des bases de défense
- Créer 87 bases de Défense, dotées d'un commandement propre, érigées en UO et relevant pour leur soutien de la chaîne interarmées
- Valider le principe d'une troisième phase pour intégrer les conclusions du Livre Blanc et déterminer la Réforme d'ensemble
- Finaliser les modalités permettant l'externalisation (travaux attendus de la Direction du Budget)
- Mettre en place les structures et/ou les dispositifs permettant au ministère d'anticiper les gains des cessions immobilières

## 5 Chiffrage réformes

### 2 - Réformes proposées au Comité de Suivi\*

N°	Libellé de la réforme	Gains en effectifs	Gains en M€ (hors crédits titre 2)	Imputation des économies	Plein rendement des économies en	% des gains en 2009	Décision comité de suivi (à cocher)
		Scénario retenu	Scénario retenu				
1	Rationaliser l'administration générale et le soutien	49 440	235	T3 P178, P212, P146	2015	10%	
2	Mettre fin à la dispersion excessive du stationnement et alléger les échelons intermédiaires	1 355	6	T3 P178, P212, P146	2015	5%	
3	La gouvernance du ministère – clarifier les responsabilités de direction du ministère et alléger l'organisation	1 000	5	T3 P146	2015	15%	
4	Réformer la fonction Achats	N/A	400	T3 et T5 mission Défense	2014-2015	1%	

## 5 Synthèse – impact des réformes RGPP

Effectifs (ETP) <i>Base</i>	Etat <i>188 563</i>	Hors Etat <i>-</i>
Départs retraite à 6 ans	30 000	
Réformes décidées en CMPP*	1 010	
Autres réformes proposées par l'équipe	48 751**	

\* Mission Lien et Mémoire avec la Nation

\*\* Hors gains 2008

### TOTAL impact potentiel des réformes

(% des départs en retraite)

**162 %**

Dépenses (M€)	Etat HT2	Taxes affect.	ODAC	ASSO	TOTAL
Base de référence	5 100				5 100
Réformes décidées en CMPP	93				93
Autres réformes proposées par l'équipe	650				650

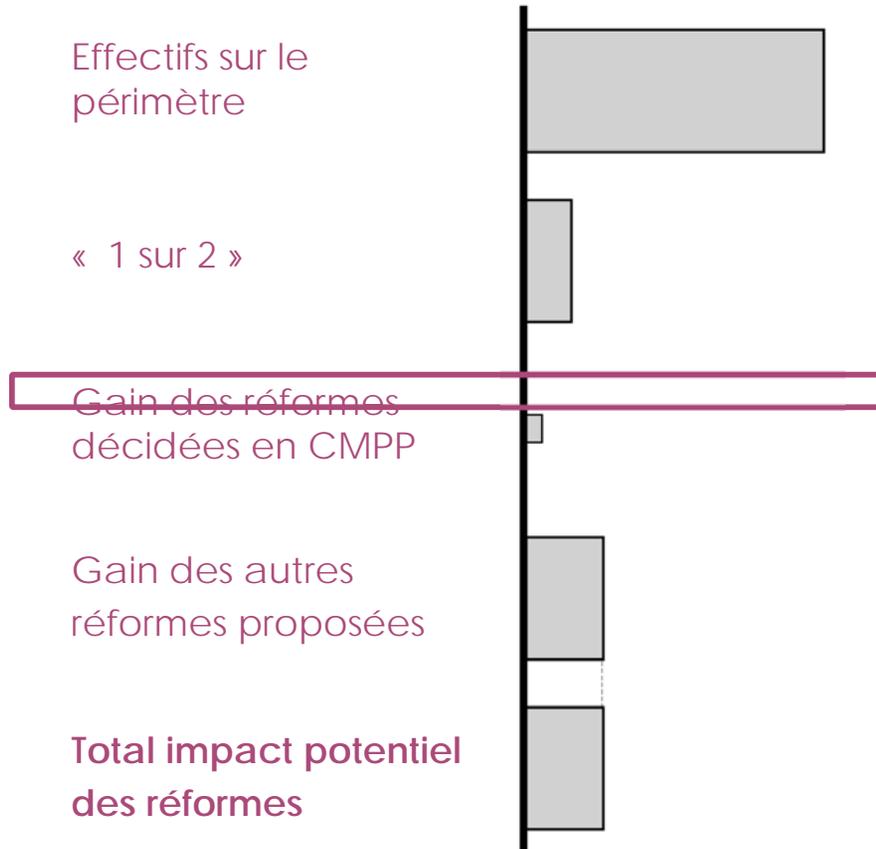
### TOTAL impact potentiel des réformes

(% de la base de référence)

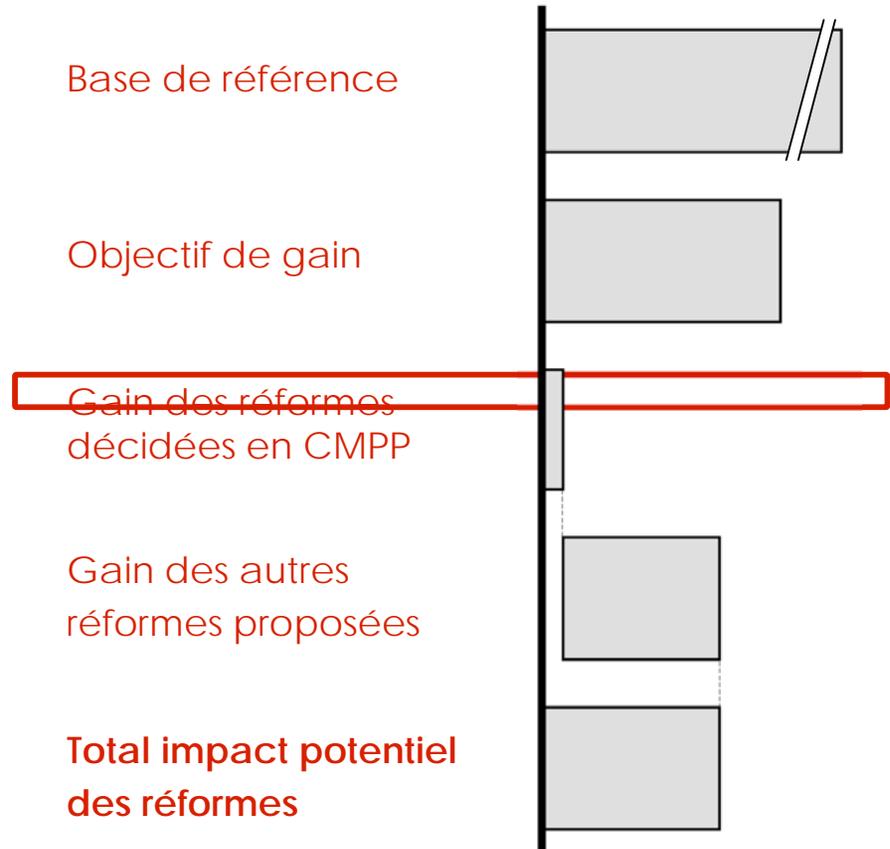
**14,5%**

## 5 Synthèse – impact des réformes RGPP

Effectifs (en ETP)



Dépenses (en M€, appareil productif et dépenses d'intervention)



## 6 Sommaire du document

 Présentation des réformes proposées par l'équipe d'audit

 Plan de mise en œuvre et chiffrages d'ensemble des réformes

 Propositions de décisions pour le Comité de Suivi n°2

 Avancement des mesures annoncées en CMPP (point présenté par le ministre)

 Synthèse des réformes proposées par l'équipe d'audit

 Annexes : fiches de synthèse des réformes

## 6 Synthèse de la réforme « MCO terrestre »

### Proposition de réforme

- Mettre en œuvre la Politique d'Emploi et de Gestion des Parcs sur la période 2008 – 2011
- Réorganiser le dispositif de soutien des équipements en service au travers d'une maîtrise d'ouvrage déléguée (SUMMT), d'une maîtrise d'œuvre étatique industrielle (SITER) rationalisée et de maîtrises d'œuvre industrielles privées, en dimensionnant le soutien opérationnel au juste besoin
- Réaliser des gains de productivité et améliorer les processus métiers au sein de l'outil industriel étatique

### Indicateurs à suivre

- Franchissement des jalons (mise en place de la PEPG, resserrement du dispositif)
- Ratio heures travaillées / heures totales dans les services industriels
- Durée des opérations de maintenance

### Conditions de réussite

- Acceptation et assimilation, par les maintenanciers militaires, des exigences de performance industrielle
- Désignation d'un chef de projet

### Bénéfices attendus:

#### Amélioration qualitative

- Amélioration de la performance industrielle
- Augmentation de la disponibilité opérationnelle des matériels

#### Gains

	Gain	Gain sur 2009	Échéance
PI* (en M€)	-	-	-
AP* (en M€)	-	-	-
ETP	5 510	600	2013

#### Externalités

- Capacité, pour l'industrie, à structurer une offre adaptée sur des domaines d'excellence

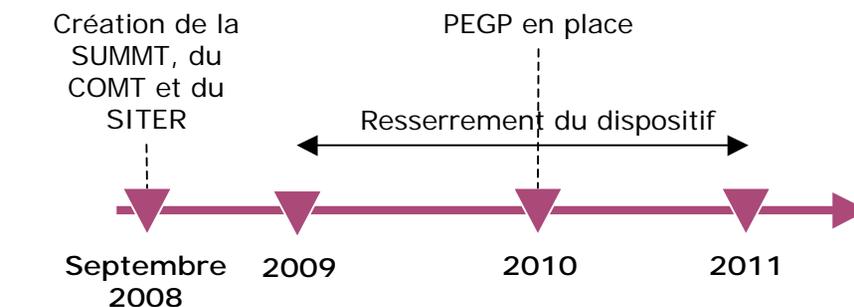
#### Conditions de réalisation

- Adapter les flux logistiques aux exigences industrielles
- Préserver la qualité de service dans le contexte opérationnel

### Parties prenantes

- Chef de projet : Chargé de mission de modernisation du MCO terrestre (à créer)
- Acteurs :
  - armée de terre (EMAT, DCMAT)
  - Armée de l'air

### Calendrier de mise en œuvre:



#### Pré-requis

- Arbitrage politique sur les modalités de mise en œuvre concrètes

## 6 Synthèse de la réforme « MCO aéronautique »

### Proposition de réforme

- Mutualiser le MCO « opérationnel » avec un échelon unique par base et par flotte
- Accroître la part du soutien réalisé dans des établissements industriels
- Faire du SIAé la maîtrise d'œuvre étatique industrielle unique et la rationaliser par flotte
- Rechercher systématiquement la maîtrise d'œuvre industrielle au meilleur coût entre le SIAé et l'industrie privée
- Externaliser ce qui peut l'être avec profit et sans risque opérationnel

### Indicateurs à suivre

- Ratio heures travaillées / heures totales dans les services industriels
- Durée des opérations de maintenance
- Réactivité aux demandes faites par les opérationnels

### Conditions de réussite

- Acceptation d'une nouvelle doctrine de soutien, élaborée par l'EMA
- Acceptation d'une politique RH du SIAé orientée vers la professionnalisation et d'une mobilité du personnel militaire entre le SIAé et les bases
- Assimilation des exigences de performance industrielle

### Parties prenantes

- Chef de projet : chef de la MMAé
- Acteurs : SIAé, SIMMAD, EMs (terre, marine, air), EMA

### Bénéfices attendus:

#### Amélioration qualitative

- Amélioration de la performance industrielle
- Augmentation de la disponibilité opérationnelle des matériels

#### Gains

	Gain	Gain sur 2009	Échéance
PI* (en M€)	-	-	-
AP* (en M€)	-	-	-
ETP	6 175	588	2013

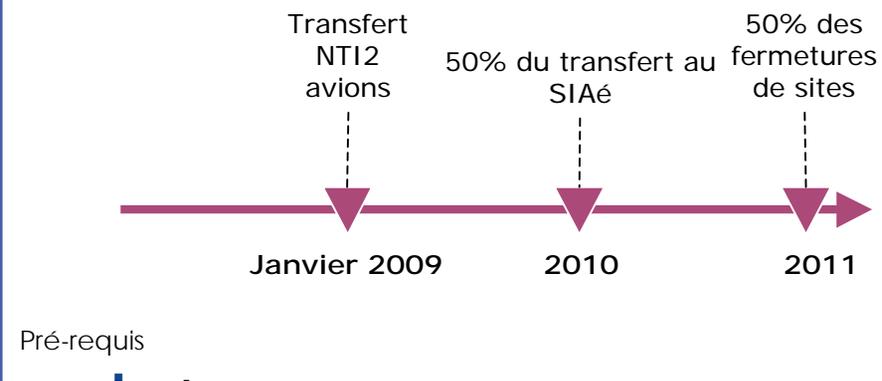
#### Externalités

- Capacité, pour l'industrie, à structurer une offre adaptée sur des domaines d'excellence

#### Conditions de réalisation

- Entretien d'une expertise technique pour négocier les contrats avec des MOE privées
- Adapter les flux logistiques aux exigences industrielles
- Préserver la qualité de service dans le contexte opérationnel

### Calendrier de mise en œuvre:



## 6 Synthèse de la réforme « Transport et logistique »

### Proposition de réforme

- Externaliser la totalité du transport routier de surface (à l'exception du transport de matériels roulants et du carburant)
- Unifier la fonction en exploitant au maximum les capacités du système d'information déployé en début 2008

### Indicateurs à suivre

- Délais entre la demande de transport et sa réalisation

### Conditions de réussite

- Disposer d'un système d'information adapté et performant
- Acceptation du changement de modèle

### Parties prenantes

- Chef de projet EMA
- Acteurs : armée de terre, marine, armée de l'air, DGA

### Bénéfices attendus:

#### Amélioration qualitative

- Amélioration du service
- Régularité et réduction des délais

#### Gains

	Gain estimé	Gain sur 2009	Échéance
PI* (en M€)			
AP* (en M€)			
ETP	396	44	2010

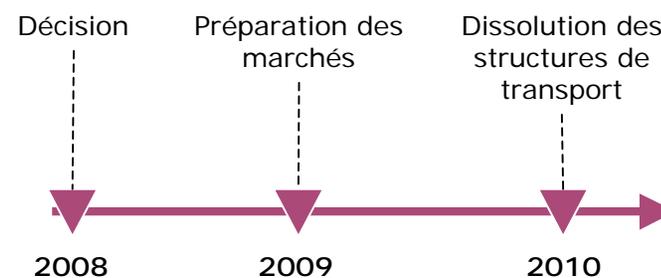
#### Externalités

- L'offre de marché garantit la satisfaction des besoins de la défense

#### Conditions de réalisation

- Elaboration de contrats adaptés

### Calendrier de mise en œuvre:



Pré-requis

## 6 Synthèse de la réforme « Armement »

### Proposition de réforme

- Resserrer le dispositif des centres d'essais et d'expertise de la DGA (fermeture de 5 sites)
- Transférer à l'industrie ou à des établissements publics scientifiques certaines capacités d'essais et d'expertise (ex : transfert à l'industrie des capacités d'essai des gros propulseurs ; abandon de certains bancs d'essai)
- Colocaliser les centres d'évaluation des armées et les centres d'essais de la DGA pour créer un pôle de compétences par milieu (Mer à Toulon, Terre à Bourges, Air à Istres et Cazaux)
- Réduire le ratio entre effectifs de soutien et effectifs soutenus (passer de 36% à 28%)

### Indicateurs à suivre

- Taux d'utilisation des moyens d'essais
- Jalons de resserrement du dispositif
- Indicateurs d'entretien de l'expertise technique

### Conditions de réussite

- Maintien d'un niveau d'expertise suffisant à la DGA
- Coordination des besoins essais – expérimentations entre la DGA et les armées

### Bénéfices attendus:

#### Amélioration qualitative

- Concentration des deux volets, technique et opérationnel, de l'expertise « Défense »

#### Gains

	Gain	Gain sur 2009	Échéance
PI* (en M€)	-	-	-
AP* (en M€)	-	-	-
ETP	4 039	1 417	2014

#### Externalités

- Pour les domaines externalisés, responsabilisation accrue de l'industriel

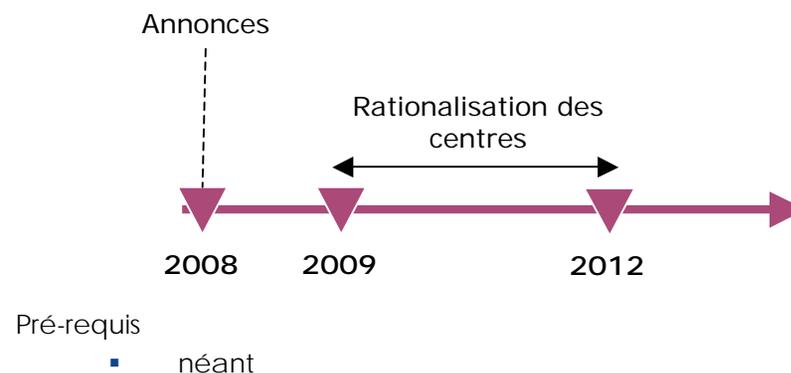
#### Conditions de réalisation

- Mise en place des bases de défense
- Rendre plus rigoureuse la relation entre les clients et les fournisseurs d'expertise (notion de contractualisation)

### Parties prenantes

- Chef de projet : Direction des Essais
- Parties prenantes :
  - EMA,
  - Armées

### Calendrier de mise en œuvre:



## 6 Synthèse de la réforme « Habillement »

### Proposition de réforme

- Moderniser la réglementation et les droits du personnel
- Simplifier les tenues et accroître le nombre d'effets communs
- Améliorer la performance de l'achat public
- Concentrer les dispositifs de stockage et de distribution
- Réduire les stocks
- Externaliser ou mutualiser certaines tâches de soutien (activités de lavage et de transport, soutien des établissements isolés)
- Rassembler les moyens de test et d'essais dans un seul laboratoire
- Externaliser l'approvisionnement, le stockage et la distribution des effets et équipements d'habillement.

### Indicateurs à suivre

- Nombre sites de stockage/ distribution fermés
- Volume du stock d'effets courants / consommation

#### Performance

- % des achats effectués sur des marchés interarmées

### Conditions de réussite

- Acceptation du changement des droits

### Parties prenantes

- EMA
- Armées

### Bénéfices attendus:

#### Amélioration qualitative

- Amélioration du service

#### Gains

	Gain estimé	Gain sur 2009	Échéance
PI* (en M€)			
AP* (en M€)			
ETP	1 300	411	après 2011

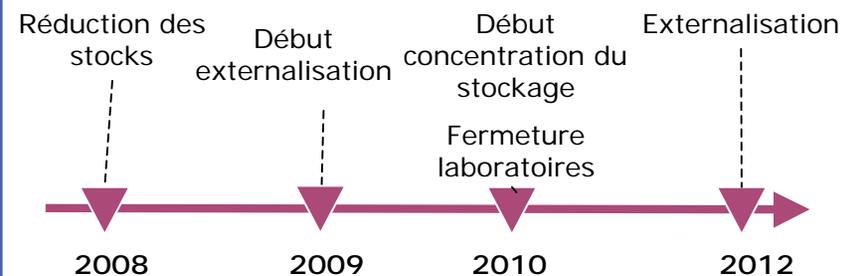
#### Externalités

NA

#### Conditions de réalisation

- création d'un seul organisme d'achat
- décret de modernisation et d'harmonisation de la réglementation et des droits du personnel

### Calendrier de mise en œuvre:



#### Pré-requis:

- Décision de la commission sur la simplification des tenues
- Décret sur les droits du personnel

## 6 Synthèse de la réforme « Alimentation et Hôtellerie »

### Proposition de réforme

- Externaliser la fonction en métropole, en conservant en régie les moyens nécessaires à la projection et à l'activité opérationnelle
  - Réaménagement du rôle de l'économat des armées
  - Abandon des cercles de production alimentaire
- Rationaliser la fonction hôtellerie et loisirs
  - Dissolution de l'ensemble des cercles mess remplacés par cinq établissements publics au niveau intermédiaire

### Indicateurs à suivre

- Coût moyen du repas
- % des repas dont la préparation est externalisée

### Conditions de réussite

- Harmonisation du régime fiscal applicable aux organismes d'alimentation

### Parties prenantes

- EMA
- Armées
- Economat des armées

### Bénéfices attendus:

#### Amélioration qualitative

- Amélioration du service

#### Gains

	Gain estimé	Gain sur 2009	Échéance
PI* (en M€)			
AP* (en M€)			
ETP	9318	368	

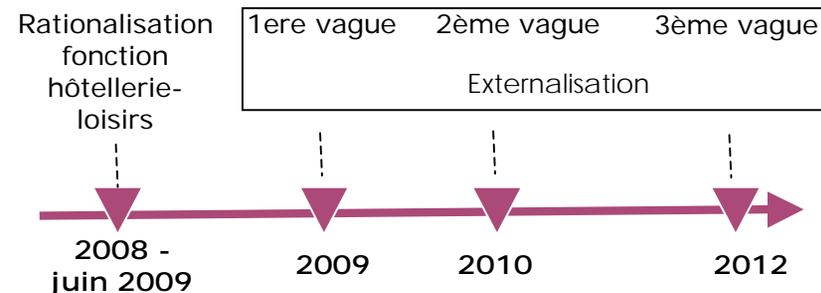
#### Externalités:

NA

#### Conditions de réalisation:

- Mise en place du dispositif institutionnel de pilotage,
- Elaboration du cahier des charges et de la stratégie d'externalisation

### Calendrier de mise en œuvre:



Pré-requis:

## 6 Synthèse de la réforme « Soutien santé »

### Proposition de réforme

- Rationaliser le service
- Réaliser l'interarmisation de la médecine d'unité
- Concentrer la formation initiale des médecins à Lyon
- Regrouper les centres de recherche sur un site unique
- Regrouper les centres ravitailleurs sur 3 sites

### Indicateurs à suivre

- Nombre de services médicaux d'unité
- Franchissement de jalons
- A Lyon, taux de réussite des élèves

### Conditions de réussite

- Mesures d'accompagnement et de mobilité
- Bonne communication

### Parties prenantes

- SSA
- EMA

### Bénéfices attendus:

Amélioration qualitative

- Synergie accrue dans la recherche

Gains

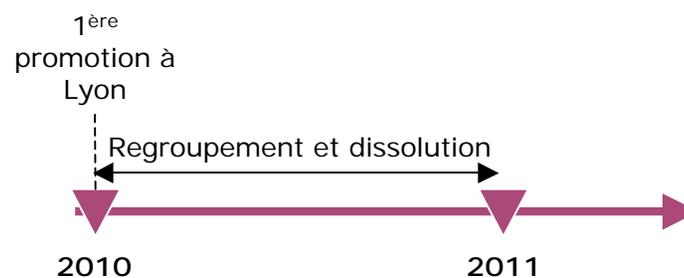
	Gain estimé	Gain sur 2009	Échéance
PI* (en M€)			
AP* (en M€)			
ETP	424	60	2012

Externalités

- Université de Bordeaux

Conditions de réalisation

### Calendrier de mise en œuvre:



## 6 Synthèse de la réforme « Soutien pétrolier »

### Proposition de réforme

- Rationalisation des structures par fusion des directions régionales dans une direction de l'exploitation pétrolière située à Nancy
- Redimensionnement des capacités de stockage

### Indicateurs à suivre

- Franchissement des jalons
- Suivi des coûts de restructuration
- Suivi de la capacité de projection

### Conditions de réussite

- Mesures d'accompagnement et de mobilité

### Parties prenantes

- EMA
- SEA

### Bénéfices attendus:

Amélioration qualitative

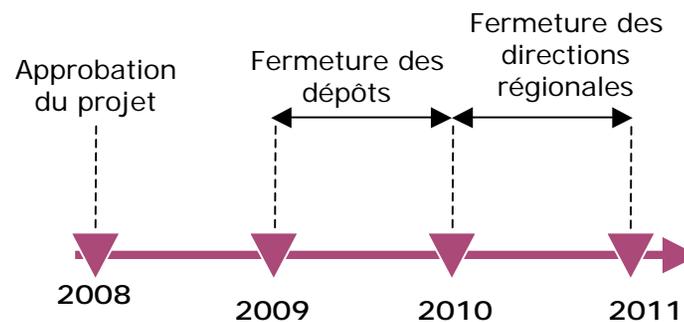
Gains

	Gain estimé	Gain sur 2009	Échéance
PI* (en M€)			
AP* (en M€)			
ETP	102	1	2012

Externalités

Conditions de réalisation

### Calendrier de mise en œuvre:



Pré-requis

## 6 Synthèse de la réforme « Systèmes d'information »

### Proposition de réforme

- Créer un BOP DIRISI comprenant l'ensemble des effectifs et du budget d'acquisition de la fonction, dotée d'une autonomie organique
- Créer une structure de soutien DSI sur 50 bases de défense en fixant un critère de distance minimal entre deux S3I et fusionner toutes les entités résiduelles de soutien DSI à faible effectif dans ces 50 S3I
- Simplifier le dispositif territorial en fixant un critère de distance minimale entre deux S3I
- Abandonner l'échelon régional
- Définir les sous-fonctions externalisables et les externaliser

### Indicateurs à suivre

- % des budgets consacrés à des projets interarmées
- Satisfaction du client

### Conditions de réussite

- Anticiper la résistance au changement
- Transfert d'une partie du budget P146 pour réaliser les investissements nécessaires à la convergence technique

### Parties prenantes

- DG SIC
- EMA
- DIRISI
- DGA (UM ESIO)

### Bénéfices attendus:

Amélioration qualitative:

- Amélioration de la performance

Gains

	Gain estimé	Gain sur 2009	Échéance
PI* (en M€)			
AP* (en M€)	400 (dont 160 T2)	30 (T2)	2 012
ETP	3 000	750	2012

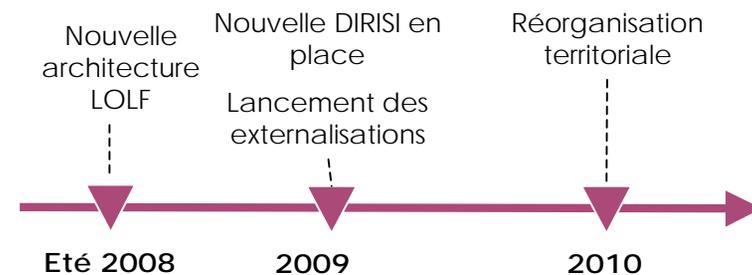
Externalités:

NA

Conditions de réalisation :

- Modifier l'architecture des Programmes / BOP / UO

### Calendrier de mise en œuvre:



Pré-requis /

- décision ministérielle sur la nouvelle architecture centrale

## 6 Synthèse de la réforme « Infrastructures »

### Proposition de réforme

- Réorganisation du SID en fusionnant le réseau des travaux maritimes et celui du génie
- Reprise par le SID du réseau spécifique aux bases de l'armée de l'air
- Externalisation de la maîtrise d'œuvre
- Externalisation de l'exploitation-maintenance
- Clarification des rôles et responsabilités :
  - en matière d'assistance au commandement
  - en matière domaniale

### Indicateurs à suivre

- Diminution des ETP INFRA
- Montant des opérations et surfaces externalisées en m<sup>2</sup>
- Taux d'intervention du SID (y compris coût différé des pensions)

### Conditions de réussite

- Mise en place d'un chef de projet rendant compte directement au ministre
- Mise en place d'une équipe projet RH et d'un dispositif d'information du personnel MEDAD
- Réorganisation gouvernance infra:
  - Clarification des responsabilités entre acteurs : SGA/DMPA/Attrib/CEMs/SID
  - cohérence responsabilités réelles et financières

### Bénéfices attendus:

Amélioration qualitative

- Amélioration du niveau d'entretien du patrimoine (économies estimées à 34M€/an dans la durée)

Gains

	Gain estimé	Gain sur 2009	Échéance
PI* (en M€)			
AP* (en M€)			
ETP	2 498	202	2015+

Externalités

- Surcoût budgétaire immédiat très important

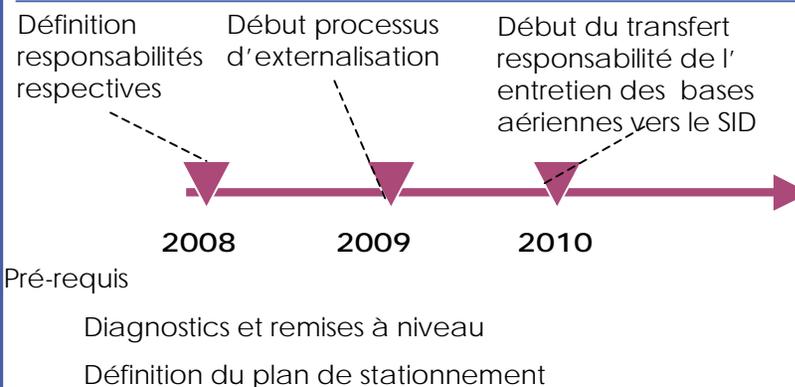
Conditions de réalisation

- Accord du MEDAD pour la reprise des bases aériennes
- Mise en œuvre des mouvements de personnels
- Mise à disposition du SID et des armées, dans la durée, des ressources financières nécessaires aux réformes

### Parties prenantes

- SID
- DMPA
- SGA
- Armées

### Calendrier de mise en œuvre:



## 6 Synthèse de la réforme « Protection / sécurité »

### Proposition de réforme

- Faire appliquer les bonnes pratiques (marine) dans l'armée de l'air
- Développer l'externalisation du contrôle des entrées (hors bases FAS et IPD)
- Réduire les effectifs liés à la fermeture des bases en cohérence avec le plan de stationnement
- Mutualiser et rationaliser des segments communs de formation
- Créer une instance unique d'élaboration de la politique de sécurité des installations, sous l'autorité de l'EMA

### Indicateurs à suivre

- Evolution des effectifs dédiés à la protection
- Niveau d'externalisation du filtrage
- Création d'une instance de pilotage interarmées à l'EMA

### Conditions de réussite

- Réorganisation interne de la composante protection de l'armée de l'air
- Harmonisation de la fonction au niveau interarmées

### Parties prenantes

- Responsable : EMA
- Parties prenantes : Majors généraux des armées

### Bénéfices attendus:

Amélioration qualitative

Gains

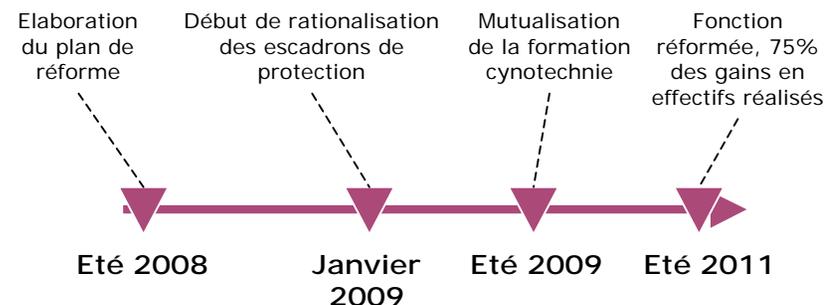
	Gain estimé	Gain en 2009	Échéance
PI* (en M€)			
AP* (en M€)			
ETP	1950	545	2013

Externalités : maintien du niveau d'intervention en OPEX et missions intérieures

Conditions de réalisation :

- Réduction du recrutement des fusiliers de l'air et des gendarmes de l'air dès 2008

### Calendrier de mise en œuvre:



Pré-requis :

- Mise sur pied d'une instance interarmées de pilotage

## 6

# Synthèse de la réforme « Structures dédiées à l'entraînement des forces »

## Proposition de réforme

- Resserrement du dispositif (fermeture de trois centres d'entraînement et d'un camp; rattachement de deux camps à une unité)
- Externalisation du soutien de simulateurs de l'armée de l'air

## Indicateurs à suivre

- Franchissement des jalons

## Conditions de réussite

- Reclassement du personnel
- Mesures de dégagement des cadres

## Parties prenantes

- Armée de terre
- Armée de l'air

## Bénéfices attendus:

Amélioration qualitative

- Réduction des distances pour les unités utilisatrices (du fait du resserrement du dispositif)

Gains

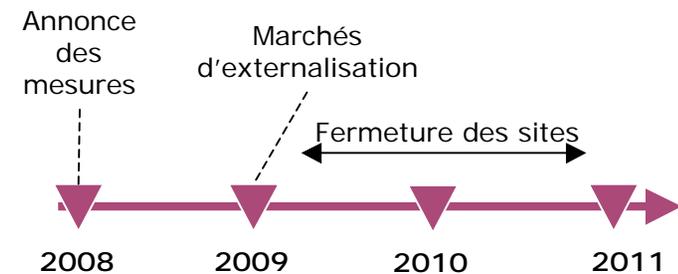
	Gain estimé	Gain sur 2009	Échéance
PI* (en M€)			
AP* (en M€)			
ETP	373	163	2012

NB : Un gain de 625 ETP sur les soutiens est comptabilisé au titre des autres fonctions

Externalités : N/A

Conditions de réalisation : N/A

## Calendrier de mise en œuvre:



Pré-requis

## 6 Synthèse de la réforme « Gestion RH »

### Proposition de réforme

- Clarifier les rôles entre les différents acteurs centraux (DRH-MD, EMA-ORH, DRH d'armées et de la DGA) : renforcement du rôle de la DRH dans la définition des normes et de l'EMA dans la formation militaire
- Harmoniser les processus entre armées (diffusion des meilleures pratiques : dématérialisation, nombre d'échelons de gestion modalités de gestion des carrières...)
- Faire converger les SIRH pour aller vers un SIRH unique
- Mutualiser la gestion administrative RH sur les BDD pour atteindre un ratio cible gérant/géré de 2% (référence actuelle Marine)

### Indicateurs à suivre

- % effectifs gérés par les BDD
- Ratio gérés/gérants

### Conditions de réussite

- Doter le ministère d'une structure de pilotage d'harmonisation des processus et de convergence des SIRH
- Mise en place des bases de défense

### Bénéfices attendus:

#### Amélioration qualitative

- Simplification administrative; réduction des délais de traitement des actes de gestion
- Allègement des tâches dans les formations élémentaires

#### Gains

	Gain estimé	Gain sur 2009	Échéance
Budget AP* (en M€)			
ETP	5979	461	2014

#### Externalités

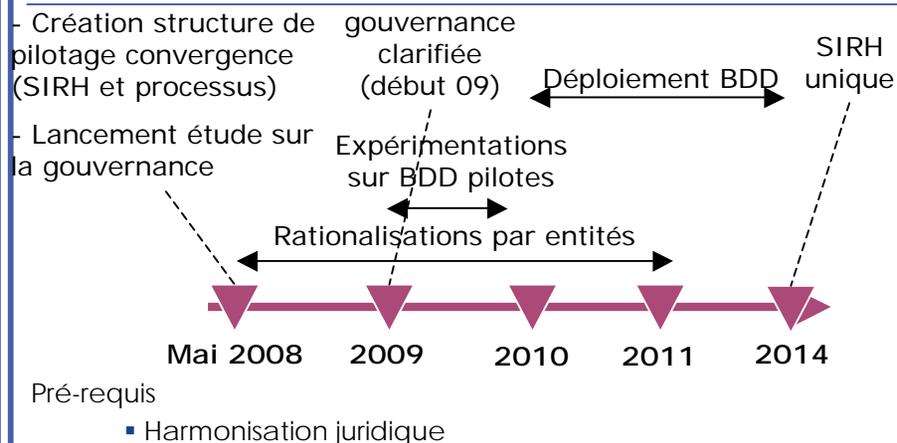
#### Conditions de réalisation

- Pilotage centralisé des projets de gestion SIRH
- Déploiement des bases de défense

### Parties prenantes

- Chef de projet : DRH-MD
- Parties prenantes :
  - EMA (ORH et commandement du soutien), armées, DGA, SGA

### Calendrier de mise en œuvre:



## 6 Synthèse de la réforme « Recrutement »

### Proposition de réforme

- Mutualisation des moyens et harmonisation des procédures à travers l'édification d'un réseau national :
  - Composé de 30 centres interarmées d'information et de recrutement
  - Complété (au moins temporairement) par un réseau spécifique à l'armée de terre de 75 centres
- Création, à terme, d'une direction commune du recrutement

### Indicateurs à suivre

- Avancement de la réforme : proportion de centres interarmées créés
- Activité moyenne par recruteur (nombre d'entretiens, de recrutements)
- Coût moyen d'un recrutement

### Conditions de réussite

- Instauration d'un système de primes, lié à une procédure d'évaluation des performances
- Rapprochement des procédures de sélection et des systèmes d'information

### Parties prenantes

- Chef de projet : EMA
- Partie prenante :
  - Armée de terre : DPMAT & CIRAT
  - Marine : DPMM
  - Armée de l'air : DPMAA
  - DRH-MD

### Bénéfices attendus:

#### Amélioration qualitative

- Echange et généralisation des bonnes pratiques
- Amélioration des procédures de sélection, d'évaluation et d'orientation
- Meilleure évaluation des recruteurs

#### Gains

	Gain estimé	Gain sur 2009	Échéance
Budget AP* (en M€)			
ETP	397	52	2013

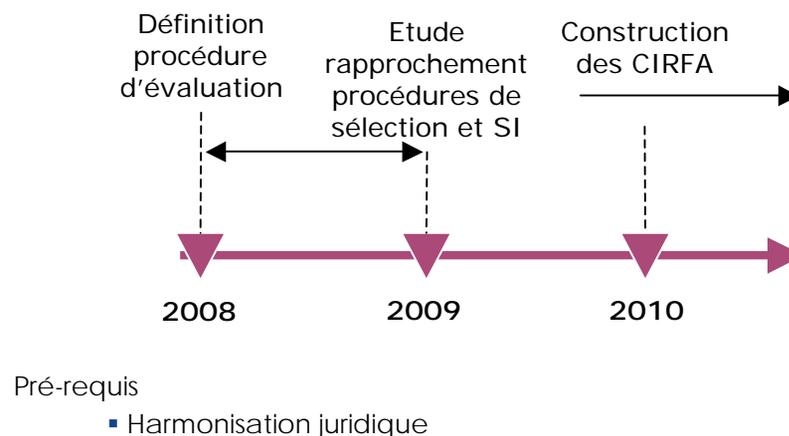
#### Externalités

- N/A

#### Conditions de réalisation

- Elaborer un plan de construction de CIRFA plus ambitieux que celui prévu par le comité de coordination du recrutement

### Calendrier de mise en œuvre:



## 6 Synthèse de la réforme « Reconversion »

### Proposition de réforme

- Interarmiser la chaîne reconversion des forces armées autour de :
  - Un niveau central unifié
  - 30 pôles reconversion couvrant l'ensemble du territoire
- Externaliser la fonction placement :
  - Vers le service public de l'emploi ou un opérateur privé
  - En distinguant les différentes catégories de personnels

### Indicateurs à suivre

- Franchissement des jalons :
  - Taux de pôles reconversion mis en œuvre
- Efficacité du dispositif :
  - Taux de reclassement par catégorie
  - Coût d'un militaire reclassé par catégorie

### Conditions de réussite

- Définition de processus partagés
- Outillage adapté de la chaîne

### Parties prenantes

- DRH-MD / SD ARP & CIR
- EMA/ORH
- DPMAT / BIRT
- DPMM / Marine Mobilité
- DPMAA / Air Mobilité

### Bénéfices attendus:

#### Amélioration qualitative

- Professionnalisation du dispositif
- Cohérence, lisibilité et visibilité accrues de la fonction
- Capacité de mesure et d'amélioration continue de la performance

#### Gains

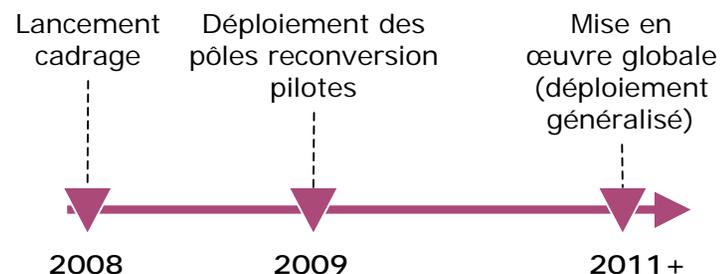
	Gain estimé	Gain sur 2009	Échéance
PI* (en M€)			
AP* (en M€)			
ETP	369	0	2013

#### Externalités

- Réduction du coût de l'indemnisation du chômage
- Meilleure satisfaction des besoins de recrutement des entreprises

Conditions de réalisation : N/A

### Calendrier de mise en œuvre:



Pré-requis

## 6 Synthèse de la réforme « Formation »

### Proposition de réforme

- Renforcer l'autorité directrice de l'EMA (direction du comité de coordination de la formation – CCF)
- Optimiser l'outil de formation par regroupement de sites : 5 regroupements d'écoles et centres de formation pour l'armée de terre, un regroupement et un transfert pour l'armée de l'air (Rochefort-Saintes, fermeture de la base de Tours)
- Regrouper les deux structures de commandement de l'armée de terre
- Externaliser le soutien général des écoles (toutes armées)

### Indicateurs à suivre

- Nombre de postes supprimés et rapport par rapport aux objectifs de réduction fixés
- Rapport entre les marchés d'externalisation notifiés et les objectifs d'externalisation fixés

### Conditions de réussite

- Rattachement du CCF au CEMA
- Abandon de l'arrivée de l'escadron Rafale 3 à Mont de Marsan
- Accompagnement RH
- Spécification correcte des externalisations

### Parties prenantes

- Chef de projet : EMA (CCF)
- Parties prenantes : Armées, DRH-MD

### Bénéfices attendus:

Amélioration qualitative

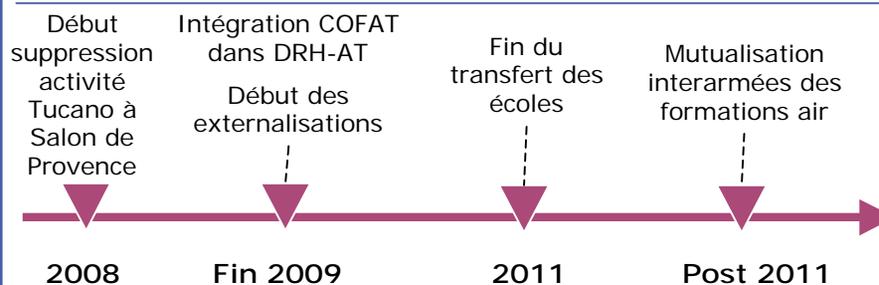
Gains

	Gain estimé	Gain sur 2009	Échéance
Budget AP* (en M€)	-	-	-
ETP	3 278	957	2012

Externalités

- Restructuration supplémentaire dans la région cherbourgeoise

### Calendrier de mise en œuvre:



Pré-requis

# Synthèse de la réforme « Gestion des dossiers de pension et modernisation des structures concernées »

## Proposition de réforme

- Prise en compte des décisions du CMPP1 :
  - Constitution d'un Compte individuel de Retraite (CIR) dans les SIRH
  - Transfert à compter de 2010-2011 de la fonction pension au service interministériel
- Rationalisation de la fonction « Pensions Militaires d'Invalidité » après reprise des tâches effectuées dans les DIAC
- Alléger les soutiens après insertion du service dans une base de défense
- Cession du site de La Rochelle

## Bénéfices attendus:

### Amélioration qualitative

- Meilleure information des administrés sur leurs droits à la retraite tout au long de leur carrière

### Gains

	Gain estimé	Gain sur 2009	Échéance
PI* (en M€)			
AP* (en M€)			
ETP	248	0	2012

### Externalités

### Conditions de réalisation

- Mise en place du service interministériel des pensions

## Indicateurs à suivre

- Franchissement des jalons :
  - Fonctionnalités CIR dans les SIRH
  - Etapes indiquées par le service interministériel

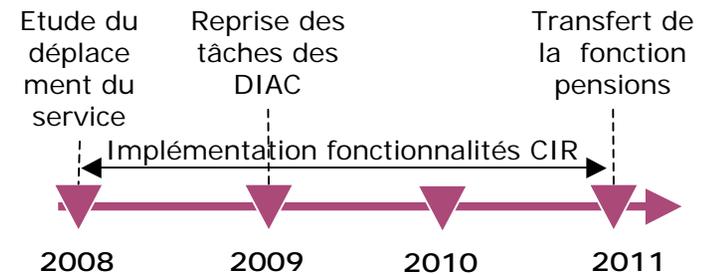
## Conditions de réussite

- Communication auprès des agents en service à La Rochelle
- Constitution d'une équipe de projet désignée à la DRH-MD

## Parties prenantes

- DRH-MD
- DRH des armées pour adaptation des SIRH

## Calendrier de mise en œuvre:



Pré-requis

## 6 Synthèse de la réforme « Finances »

### Proposition de réforme

- Rassembler l'ensemble des crédits du soutien (rémunération et fonctionnement) aujourd'hui dispersés entre les BOP d'armées au sein d'un BOP unique rattaché au commandement du soutien
- Faire remonter au niveau des bases de défense les budgets de fonctionnement des unités et formations élémentaires, en limitant l'autonomie budgétaire des formations à leur juste besoin
- Accroître la productivité du traitement des factures en mutualisant et en centralisant ce traitement dans un premier temps (2010-2012) sur 8 plateformes (fondées sur des sites existants) et à terme (2013-2014, avec le déploiement de CHORUS) dans un service facturier ministériel situé sur deux sites.

### Bénéfices attendus:

#### Amélioration qualitative

- Recentrage des armées sur leur cœur de métier
- Diminution du délai global de paiement

#### Gains

	Gain estimé	Gain sur 2009	Échéance
Budget (en M€)	-	-	-
ETP	2 285	618	2012

#### Externalités

#### Conditions de réalisation

- Interfaçage des SI financiers existants
- Montée en puissance de CHORUS dès 2010
- Effets positifs de la réforme des achats sur le nombre de factures

### Indicateurs à suivre

- Taux de réalisation du plan de montée en puissance des bases de défense et de mutualisation des budgets de fonctionnement
- Taux du volume de factures traitées en dehors des plateformes financières
- Taux de réalisation du plan d'harmonisation des procédures et des textes

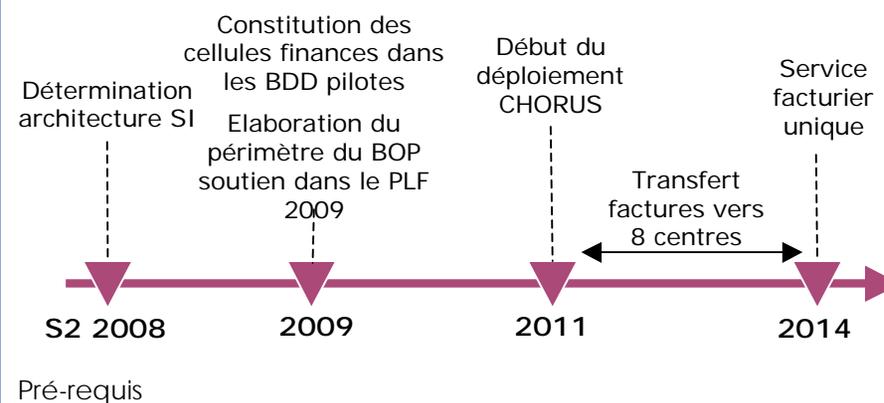
### Conditions de réussite

- Harmonisation des textes réglementaires
- Réussite de la manœuvre RH
- Création du commandement interarmées des soutiens à l'EMA avec un BOP de soutien unique
- Expérimentations de la DGCP

### Parties prenantes

- Chef de projet : DAF
- Parties prenantes : EMA (commandement du soutien), armées, DGA, SGA

### Calendrier de mise en œuvre:



## 6 Synthèse de la réforme « Solde »

### Proposition de réforme

- Constituer un centre armées unique de la solde dans la perspective du rattachement à l'ONP
- Créer un centre unique pour le traitement des frais de déplacement et des changements de résidence
- Mettre en place un SIRH commun

### Indicateurs à suivre

- Passage des jalons du projet

### Conditions de réussite

- Garantie de continuité de service
- Désignation d'un comptable unique
- Existence d'une GED inter-armées (dont sauvegarde de données)
- Validation des procédures dématérialisées par la DGCP
- Structuration de la maintenance des SI
- Coordination avec Thème Gestion RH

### Parties prenantes

- Chef de projet : EMA – DRH MD
- Parties prenantes : DRH d'armées, DGA, SGA, BMAA

### Bénéfices attendus:

#### Amélioration qualitative

- Amélioration du service

#### Gains

	Gain estimé	Gain sur 2009	Échéance
Budget (en M€)	-	-	-
ETP	750	0	2012

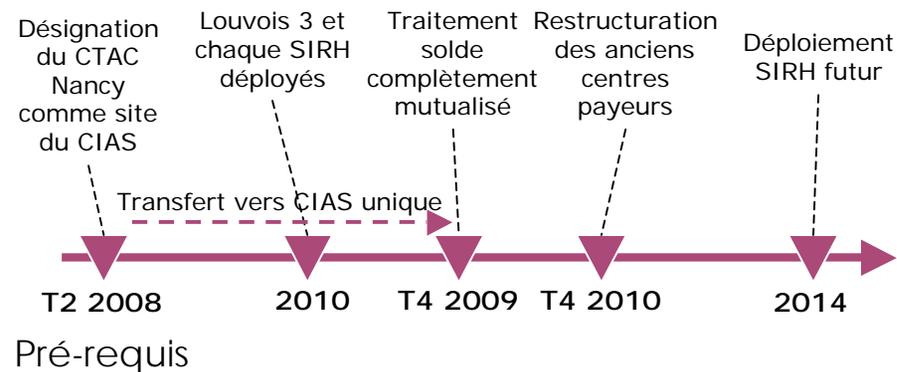
#### Externalités

- -

#### Conditions de réalisation

- -

### Calendrier de mise en œuvre:



## 6 Synthèse de la réforme « Communication »

### Proposition de réforme

- Augmenter la mutualisation :
  - En faisant localement de la communication une fonction de soutien interarmées
  - Mutualiser, au niveau central, les relations presse, l'évènementiel et la production

### Indicateurs à suivre

- Franchissement des jalons (rythme de déploiement des services mutualisés au niveau local)

### Conditions de réussite

### Bénéfices attendus:

Amélioration qualitative

Gains

	Gain estimé	Gain sur 2009	Échéance
PI* (en M€)			
AP* (en M€)			
ETP	148	37	2011

Externalités

Conditions de réalisation

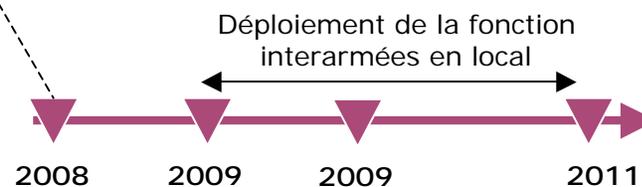
- La mutualisation des métiers au niveau central sera facilitée par la mise en œuvre du projet de regroupement des états-majors sur un même site.

### Parties prenantes

- Les différents organismes d'information et de communication de la défense (OICD) : DICOD, ECPAD, EMA Com, SIRPA Terre, SIRPA Marine, SIRPA Air, DGA Com, SGA Com, SSA

### Calendrier de mise en œuvre:

Préparation des mutualisation



Pré-requis

# Synthèse de la réforme « Direction du service national-journée d'appel et de préparation à la défense (JAPD) »

## Proposition de réforme

- Rationaliser puis transférer la fonction « archive » au service historique de la défense
- Organiser le dispositif métropolitain autour de 5 centres régionaux

## Indicateurs à suivre

- Franchissement de jalons (mesures de restructuration)
- Evolution des effectifs civils et militaires
- Suivi des coûts

## Conditions de réussite

## Parties prenantes

- DSN, DMPA

## Bénéfices attendus:

### Amélioration qualitative

- Archives numérisées

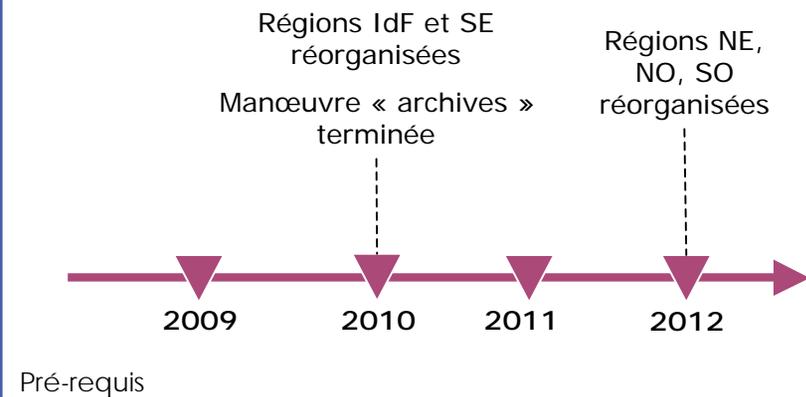
### Gains

	Gain	Gain sur 2009	Échéance
PI* (en M€)	-	-	-
AP* (en M€)	-	-	-
ETP	845 (dont 332 transférés au service historique de la défense)	360	2012

### Externalités

### Conditions de réalisation

## Calendrier de mise en œuvre:



## 6 Synthèse de la réforme « Achats » (hors armement)

### Proposition de réforme

- Création d'une direction des achats auprès du SGA
- Création d'un service à compétence nationale opérateur d'achats courants unique pour le ministère
- Fusion de l'ECS et du SMG en 2008
- Structuration des achats courants en 8 segments
- Lancement de chantiers pilotes dans 4 segments d'achats
- Etude de faisabilité de la généralisation de SILLAGE

### Indicateurs à suivre

- Proportion des segments d'achat pour lesquels une stratégie d'acquisition a été définie
- Proportion des segments d'achat pour lesquels la stratégie d'acquisition est mise en œuvre

### Conditions de réussite

- Révision de certains textes d'organisation du SGA
- Réforme des bases de défense et des plates-formes de service
- Réforme du système financier
- Mise en place d'un SI achat global
- Compétences des hommes-clés de la réforme des achats

### Parties prenantes

- Chef de projet : Mission « achats » puis Direction des achats
- Intervenants : Opérateur national d'achats, bases de défense, commandement du soutien de l'EMA

### Bénéfices attendus:

#### Amélioration qualitative

- Réduction de la charge des services facturiers
- Rationalisation de la chaîne d'approvisionnement

#### Gains

	Min	Max	Gain en 2009	Échéance
PI* (en M€)	-	-	-	-
AP* (en M€)	183	400	1%	2014-2015
ETP	-	-	-	-

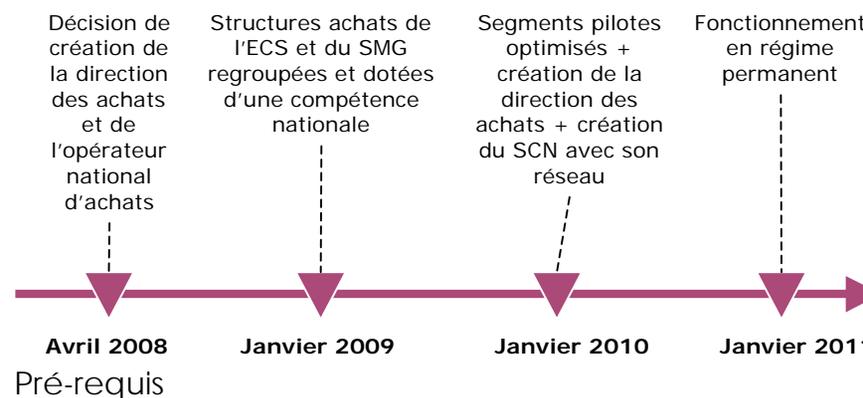
#### Externalités

- Risque d'augmentation des contentieux avec les opérateurs économiques

#### Conditions de réalisation

- Réalisation des achats courants conformément aux stratégies d'acquisition définies

### Calendrier de mise en œuvre:



## 6 Synthèse de la réforme « Organisation »

### Proposition de réforme

- Niveau local :
  - Regroupement des formations au sein de bases de défense (BDD)
  - Mutualisation de l'administration générale et du soutien commun dans les services de la BDD
- Niveau intermédiaire :
  - Un échelon interarmées pilote les commandants de BDD
  - Selon les fonctions, un échelon intermédiaire peut être mis en place
- Niveau central : unification et intégration des fonctions de soutien
  - Création d'un service interarmées du soutien de l'homme et des moyens généraux (regroupement des trois commissariats)
  - Création d'un « commandement des soutiens », rattaché à l'EMA et qui pilote les fonctions de soutien non rattachées au SGA

### Bénéfices attendus:

Amélioration qualitative

- Un service homogène
- un service mesurable en termes de performance

Gains

	Gain estimé	Gain sur 2009	Échéance
PI* (en M€)			
AP* (en M€)			
ETP	2 355	559	2014

Externalités

### Indicateurs à suivre

- Franchissement des jalons (mise en place des bases de défense, création du service interarmées du soutien de l'homme et des moyens généraux...)

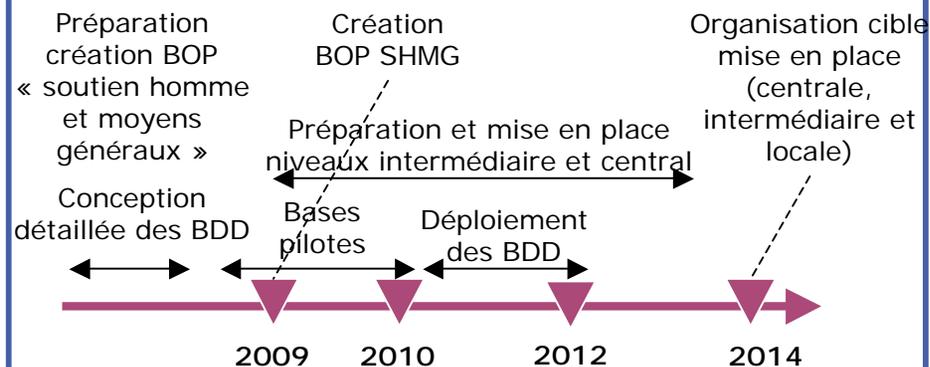
### Conditions de réussite

- Le commandant de la base de défense doit, sauf exception, être distinct du commandant de l'une des formations de la base
- Une base de défense doit être érigée en UO et disposer d'un budget global fongible

### Parties prenantes

- CEMA
- Futur Commandant du soutien
- Chef du Services Interarmées du Soutien de l'Homme et des moyens généraux
- DRH MD
- 87 chefs de bases de défense

### Calendrier de mise en œuvre:



Pré-requis