






## Ministère de la Défense et des anciens Combattants

Le Livre blanc sur la défense et la sécurité nationale et la Révision générale des politiques publiques ont conduit à réformer profondément les politiques conduites par le ministère, avec dix objectifs principaux :

- 1) améliorer la gouvernance du ministère ;
- 2) renforcer le pilotage des investissements de défense ;
- 3) adapter les capacités opérationnelles aux nouveaux conflits ;
- 4) accroître l'efficacité du soutien de toutes les entités opérationnelles du ministère en mutualisant le soutien par zone géographique ;
- 5) renforcer l'efficacité du soutien aux opérations ;
- 6) favoriser une gestion optimale des ressources humaines ;
- 7) contribuer à la maîtrise du coût de fonctionnement ;
- 8) renforcer l'efficacité du soutien commun ;
- 9) mobiliser efficacement toute une classe d'âge sur la défense et la citoyenneté ;
- 10) simplifier les démarches des usagers.

### 1) Améliorer la gouvernance du ministère

Depuis juin dernier, **une charte fixant les principes de la gouvernance financière ministérielle applicables à l'ensemble des entités du ministère a été publiée**. Elle précise les rôles de l'ensemble des acteurs ayant des responsabilités budgétaires, comptables et financières. Elle sera progressivement enrichie de fascicules thématiques. Le ministère disposera ainsi fin 2011 d'un document unique et accessible à tous décrivant les règles et processus financiers.

Mesures	Avancement
Regrouper l'administration centrale du ministère dans un format resserré sur le site de Balard	
Dans le cadre général fixé par la LOLF, renforcer la fonction financière en cohérence avec la rénovation de la gouvernance ministérielle	
Optimiser la fonction « Communication » au sein du ministère de la Défense	


**D'ici fin avril 2011, le ministère conclura un contrat de partenariat public privé pour l'installation de son administration centrale à Balard.** Ce regroupement de l'administration centrale contribuera à renforcer la cohésion du ministère, à améliorer les conditions de travail du personnel et à réduire les dépenses de fonctionnement.



## 2) Renforcer le pilotage des investissements de défense

Depuis juin dernier, le pilotage des investissements fonctionne de manière optimale :

- le Comité ministériel des investissements (CMI) créé le 1<sup>er</sup> janvier 2009 encadre et assure le suivi des investissements majeurs sur tout leur cycle de vie, offrant ainsi au ministre une vision globale des investissements de son ministère. Présidé par le ministre et composé du chef d'état-major des armées, du délégué général pour l'armement, du secrétaire général pour l'administration, du chef du contrôle général des armées et du directeur des affaires financières, il intervient à toutes les étapes majeures du processus de conception et de lancement des programmes d'armement. **En juin 2010 a été signé un protocole entre les ministères chargés de la défense et du budget, grâce auquel l'avis du comité financier interministériel (COFIN), chargé de se prononcer sur la soutenabilité budgétaire des programmes d'armement, est désormais pris en compte par le CMI ;**
- la direction générale de l'armement, responsable de la conception, de l'acquisition et de l'évaluation des systèmes équipant les forces armées, est le principal maître d'ouvrage des programmes d'armement. Premier investisseur de l'État, la DGA s'est modernisée en adaptant son organisation. Ainsi, **les centres d'expertise et d'essai et les implantations du service de la qualité de la direction générale de l'armement ont été restructurés en 2010 (cinq transferts et neuf fermetures de sites)** afin de renforcer sa capacité d'ingénierie et focaliser son action sur ses activités cœur de métier.



Mesures	Avancement
Refondre la procédure de conception et de lancement des programmes d'armement et clarifier les responsabilités des différents acteurs autour d'équipes intégrées	FINIE
Créer un comité exécutif restreint et un comité d'investissement auprès du ministre	FINIE
Moderniser la fonction armement	

D'ici fin 2011, **les principales restructurations attendues au niveau des centres d'expertise et d'essai et du service de la qualité vont se poursuivre avec 5 fermetures et 2 transferts.** Par ailleurs, la certification ISO 20 000 de l'opérateur informatique de la direction générale de l'armement (le Centre technique des systèmes d'information) contribuera également à la démarche qualité entamée.

## 3) Adapter les capacités opérationnelles aux nouveaux conflits

Depuis juin dernier, l'ajustement des capacités opérationnelles s'est poursuivi afin de répondre au contrat opérationnel défini par le Livre blanc sur la défense et la sécurité nationale et d'adapter l'organisation des forces aux nouveaux enjeux. Cette nouvelle configuration a entraîné en 2009/2010 **64 opérations majeures de restructuration** (dissolutions et transferts de régiments, d'états-majors, de bases aériennes et d'escadrons de chasse, retraits du service actif de bâtiments de la marine nationale, fermetures d'établissements,).







Mesures	Avancement
Mettre en œuvre les restructurations liées à l'ajustement des capacités opérationnelles	
Optimiser l'organisation des structures et espaces d'entraînement et soutien	

D'ici fin 2011, **trente-huit opérations majeures de restructuration (28 fermetures, 10 transferts) sont programmées.**

#### 4) Accroître l'efficacité du soutien de toutes les entités opérationnelles du ministère en mutualisant le soutien par zone géographique

Depuis juin dernier, la mutualisation du soutien des entités opérationnelles du ministère a connu des évolutions importantes :

- **au 1<sup>er</sup> janvier 2011, les bases de défense ont été généralisées.** Au nombre de cinquante-et-une en métropole et neuf en outre-mer et à l'étranger, elles permettent de mutualiser le soutien entre toutes les implantations du ressort d'une base de défense ;
- la création du service du commissariat des armées (SCA) le 1<sup>er</sup> janvier 2010 et du Centre de pilotage et de conduite du soutien (CPCS), le 16 février 2010, ce dernier étant placé sous l'autorité du commandant interarmées du soutien (COMIAS), a permis de confier à l'état-major des armées la responsabilité de l'ensemble du soutien courant du ministère, rendant ainsi possibles la définition et la conduite d'une politique de soutien cohérente et unifiée. Avec la suppression le 1<sup>er</sup> janvier 2011 des trois commissariats d'armées, **le service du commissariat des armées est désormais unifié ;**
- **le modèle cible des échelons intermédiaires a été déterminé à l'été 2010**, ne conservant que les fonctions de soutien nécessaires (infrastructures, SIC, ...). Les cinq régions terre disparaissent au profit des états-majors de soutien défense (EMSD), mis en place début 2011.
- l'arrêté de création des états-majors de soutien défense doit être publié très prochainement.

Mesures	Avancement
Réformer l'organisation centrale du soutien et créer, sous l'autorité du CEMA, le service du commissariat des armées et le BOP « soutien de l'homme et moyens généraux »	
Alléger les échelons intermédiaires	
Créer un réseau de l'ordre de 60 bases de défense, dotées d'un commandement propre soutenant les unités dans leur secteur géographique et devenant les seules formations administratives au niveau local	
Dans la perspective du regroupement à Balard, optimiser le soutien des sites parisiens de l'administration centrale par une fusion des deux services de soutien dépendant du SGA et de la DGA	



D'ici fin 2011, le ministère poursuivra son action en matière d'efficacité du soutien et de mutualisations :

- un décret en Conseil d'État, dont la publication est attendue à l'automne 2011, viendra compléter le nouveau dispositif du soutien interarmées en modifiant le code de la Défense,
- depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2011, le fonctionnement en bases de défense est généralisé sur l'ensemble du territoire. **La mise en œuvre du plan annuel de mutation concernera en 2011 un peu plus de 20 000 personnes (militaires et civils)** et permettra la montée en puissance des bases de défense et la stabilisation de l'organisation dans un souci de maintien de la qualité du soutien. Les procédures utilisées par les bases de défense seront également harmonisées d'ici la fin de l'année 2011.

### Les bases de défense

Une base de défense est une aire géographique à l'intérieur de laquelle les fonctions support de toutes les implantations de la défense sont mutualisées afin de dégager des économies d'échelle et d'expertise. Le fonctionnement en bases de défense a été généralisé le 1<sup>er</sup> janvier 2011 et l'année qui commence permettra la montée en puissance et la stabilisation de cette organisation.

#### Objectifs

L'objectif principal de cette réorganisation est **d'assurer l'administration générale et de mutualiser le soutien des formations implantées dans le périmètre d'une base de défense.**

Plus spécifiquement, il s'agit de satisfaire les besoins des unités et formations soutenues dans le domaine des services nouvellement mutualisés (restauration, hébergement, administration RH, budgets, transport, etc.) mais aussi de coordonner les services de soutien spécialisé (informatique, infrastructure, santé...), eux-mêmes réorganisés.

Le commandant de la base de défense devra également veiller à la mise à disposition des moyens humains et matériels nécessaires aux forces pour leur préparation opérationnelle et leur projection.

#### Résultats atteints

**Deux phases d'expérimentation** (11 bases de défense expérimentales en 2009 puis 7 nouvelles bases de défense en 2010) ont été menées à terme entre 2009 et fin 2010, permettant la création de dix-huit bases pilotes. Les commandants de base de défense ont pu mettre à profit cette période d'expérimentation pour **identifier les bonnes pratiques et partager leur retour d'expérience. Trois modèles de bases de défense ont ainsi été déterminés**, en fonction de la taille et du volume d'unités à soutenir. Ces expérimentations concluantes ont permis d'accélérer le calendrier et de généraliser le fonctionnement en bases de défense dès 2011 au lieu de 2014.









## 5) Renforcer l'efficacité du soutien aux opérations

Depuis juin dernier, l'efficacité du soutien aux opérations a été renforcée :

- concernant le maintien en condition opérationnelle des matériels terrestres, **le décret du 20 octobre 2010 a créé la structure intégrée du maintien en condition opérationnelle des matériels terrestres (SIMMT)**, maîtrise d'ouvrage interarmées déléguée, gérant la disponibilité des matériels et la maintenance, en s'appuyant sur plusieurs maîtrises d'œuvre ;



- la réorganisation du soutien pétrolier apporté au profit des forces armées et des services communs s'est poursuivie en 2010 avec le **transfert du soutien pétrolier de la marine au service des essences des armées**, toujours dans le même objectif : accroître la capacité de projection des forces tout en maintenant la qualité de service, et faire du Service des essences des armées l'unique service d'achat et de stockage des ressources.
- **la réorganisation du service de santé des armées** permet au ministère de se positionner au plus prêt de ses patients : les 55 centres médicaux créés en janvier 2011 sont intégrés aux bases de défense et déclinés si besoin en antennes médicales.

Mesures	Avancement
Optimiser la fonction de maintien en condition opérationnelle des matériels terrestres	
Optimiser la fonction de maintien en condition opérationnelle des matériels aéronautiques	
Optimiser la fonction protection des installations de la Défense	
Rationaliser le soutien pétrolier apporté au profit des forces armées et des services communs	
Optimiser l'organisation et le fonctionnement des transports de surface des forces armées	
Optimiser la fonction « munitions », pour mieux l'adapter aux besoins des forces armées	
Optimiser l'organisation du service de santé des armées	
Réorganiser le service de la poste interarmées	








D'ici fin 2011, le renforcement de l'efficacité du soutien aux opérations se poursuivra :

- **la création du service interarmées des munitions (SIMU)** permettra d'améliorer également l'efficacité du soutien aux opérations en mutualisant les moyens des trois armées sur toute la chaîne de gestion des munitions : commande, stockage, assemblage, gestion de la péremption et élimination des munitions sont désormais mutualisées entre les trois armées.
- la rationalisation des plateformes interarmées de transports de surface sera poursuivie grâce à la mise en place d'un système d'information logistique intégré et l'étude du recours à des prestations externalisées ;
- **les compétences des différents instituts bio-médicaux de la défense seront progressivement regroupées sur le site unique de Brétigny.**



## 6) Favoriser une gestion optimale des ressources humaines

Depuis juin dernier, **quatre structures de formation ont été regroupées** : les écoles d'artillerie de Draguignan et d'infanterie de Montpellier sur le site de Draguignan, l'École militaire supérieure d'administration et de management (EMSAM) de Montpellier et l'École militaire du corps technique et administratif (EMCTA) de Coëtquidan sur le site de Coëtquidan.

Mesures	Avancement
Optimiser l'organisation des structures de formation du personnel du ministère de la Défense	
Rationaliser l'administration au service des anciens combattants en faisant de l'ONAC un guichet unique à maillage départemental de la prestation de services aux anciens combattants	
Optimiser les services de recrutement des forces armées	
Optimiser l'organisation de la gestion des ressources humaines au sein du ministère de la défense	
Optimiser les fonctions « paye » et « droits individuels » en cohérence avec les évolutions interministérielles	
Optimiser les processus de liquidation des pensions de retraite en cohérence avec des solutions interministérielles	
Mutualiser et rationaliser le dispositif d'accompagnement de la reconversion du personnel du ministère de la Défense	

Les causes du décalage de calendrier pour l'optimisation des fonctions paye et droits individuels seront analysées, afin d'assurer une poursuite nominale du projet.

D'ici fin 2011,





- **de nouveaux centres de formation seront regroupés afin de réduire les coûts de soutien et d'optimiser leur fonctionnement** : trois centres de formation de la DGA seront fermés ou transférés et l'École de santé de Bordeaux sera fusionnée avec celle de Lyon ;
- afin de simplifier les démarches du monde combattant, et de réduire les délais de traitement des dossiers, **l'Office national des anciens combattants et ses directions départementales deviennent le guichet unique pour toutes les demandes** ;
- les sessions d'évaluation et de sélection des candidats des trois armées seront communes. Tous les candidats au recrutement passeront désormais des tests identiques de sélection et d'aptitude médicale dans l'une des cinq plateformes d'évaluation (Vincennes, Nancy, Lyon, Bordeaux et Rennes). **18 centres supplémentaires de recrutement et d'information des armées seront colocalisés.**



## 7) Contribuer à la maîtrise du coût de fonctionnement

Depuis juin dernier, plusieurs initiatives ont permis de contribuer à la maîtrise du coût de fonctionnement :

- la mission Achats a été créée en janvier 2010 et a déjà conduit **2 vagues de stratégies d'achat permettant d'économiser plus de 38 millions d'euros en 2010** ;
- en matière de restauration, huit sites ont été externalisés et 11 restaurants sont exploités par un prestataire privé depuis le 10 janvier 2011, permettant une économie d'exploitation attendue de 18%. Cette expérimentation porte sur près de deux millions de repas par an, soit 5% du total des repas servis au ministère ;
- en accompagnement des opérations d'externalisation, a été mis en place le régime de la **mise à la disposition** qui permet à un agent de rejoindre le prestataire privé tout en conservant les avantages liés à son statut.

Mesures	Avancement
Créer une mission achats auprès du SGA, en cohérence avec le service des achats de l'État	
Préparer et accompagner les externalisations	
Moderniser la fonction habillement au sein des forces armées	
Moderniser la fonction restauration-hôtellerie-loisirs au sein du ministère de la Défense	

Concernant l'habillement, le décret relatif à l'harmonisation des droits entre chaque armée doit être publié avant fin 2011 et le marché permettant d'externaliser la fonction notifié avant fin février 2012.

Alors que des économies importantes ont d'ores et déjà été réalisées, la maîtrise du coût de fonctionnement va se poursuivre d'ici fin 2011 :




- **les travaux de la mission achats conduiront à la validation de la troisième vague de stratégies d'achats courants.** La bureautique, la téléphonie, le mobilier de bureau ou les prestations informatiques font partie des stratégies des deux premières vagues ayant généré des économies significatives, qui atteindront 70 M€ en 2011. D'ici fin 2011, 38 nouvelles stratégies ministérielles d'achats vont permettre d'économiser 100 millions d'euros supplémentaires chaque année dès 2012 ;
- **le dispositif de stockage de l'habillement sera entièrement rationalisé.** Il s'agit de réduire le nombre d'établissements de stockage et de magasins de proximité, en cohérence avec la mise en place des bases de défense (un magasin de proximité par base de défense).



## 8) Renforcer l'efficacité du soutien commun

L'efficacité du soutien commun a été renforcée depuis juin dernier. Afin d'améliorer la gouvernance et l'efficacité des systèmes d'information du ministère, **la direction générale des systèmes d'information et de communication (DGSIC) a vu ses capacités étendues et renforcées au deuxième semestre de 2010**. Parallèlement, la direction interarmées des réseaux d'infrastructure et des systèmes d'information de la défense (DIRISI), a été recentrée sur son rôle d'opérateur unique du ministère en matière de télécommunications et d'infogérance. Afin de passer d'une logique de moyen à une logique de services, **la sous-direction clients de la DIRISI a été créée le 11 octobre 2010**. La rationalisation du nombre de serveurs a permis de commencer la réinstallation de toutes les applications sur seulement 43 serveurs principaux (structures d'hébergement mutualisées) et la revue de l'ensemble des applications utilisées dans le ministère a déjà permis d'en supprimer 102, l'objectif final étant de passer de 750 applications utilisées à 200, réduisant d'autant les coûts de gestion.

**La réorganisation de la fonction infrastructure s'est concrétisée avec la création de 5 établissements du service d'infrastructure de la Défense et de 55 unités locales implantées dans les BdD.**

Mesures	Avancement
Rationaliser le soutien SIC afin d'offrir à l'ensemble des clients du ministère de la Défense des services de qualité à moindre coût	
Optimiser la fonction infrastructure au sein du ministère de la Défense et l'organisation du service d'infrastructures de la défense	
Optimiser la fonction finance du ministère, pour permettre un recentrage des unités opérationnelles sur leur cœur de métier et améliorer la qualité de service vis-à-vis des fournisseurs	


D'ici fin 2011, et au-delà des résultats déjà obtenus, l'efficacité du soutien commun sera encore améliorée. **La réorganisation de la fonction finance du ministère sera achevée**, l'exécution financière du soutien commun étant concentrée dans les plateformes achats finances du service du commissariat des armées, sur le modèle de l'expérimentation menée en 2010 dans le centre de service partagé Chorus de Lyon.

## 9) Mobiliser efficacement toute une classe d'âge sur la défense et la citoyenneté

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2011, le nouveau modèle de la journée défense et citoyenneté, expérimenté en 2010, est **généralisé au profit de 800 000 jeunes** appelés à se faire recenser chaque année. Le nouveau format de la Journée d'appel et de préparation à la défense, rebaptisée **Journée défense et citoyenneté (JDC)** se substitue à la JAPD en s'ouvrant aux questions européennes et de sécurité intérieure. Parallèlement à l'évolution du contenu de cette journée, le recentrage de la fonction «service national» s'accompagne d'une concentration des moyens sur un nombre restreint de sites qui aboutira en 2012.





Mesures	Avancement
Optimiser l'organisation de la chaîne « service national » dans le cadre d'une JAPD confirmée et étendue aux questions de sécurité et de solidarité intergénérationnelle, la JDC	

### La nouvelle Journée défense et citoyenneté (JDC)

La Journée défense et citoyenneté remplace la journée d'appel et de préparation à la défense (JAPD) depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2011. Expérimentée dans 6 sites en 2010, cette nouvelle version remporte un franc succès auprès des jeunes. A 90%, ils se déclarent « agréablement surpris » ou « plutôt agréablement surpris » du déroulement de ces journées. **Chaque année, près de 800 000 jeunes sont appelés à se présenter à cette journée.**

#### Objectifs

La JDC constitue **l'une des étapes majeures du parcours de citoyenneté d'un jeune**, elle est obligatoire pour tous entre la date du recensement et l'âge de 18 ans. C'est l'occasion unique d'un contact direct avec la communauté militaire et la découverte des multiples métiers et spécialités, civils et militaires, que la Défense propose aujourd'hui aux jeunes.

#### Résultats atteints

Présentée à plus de 1 000 jeunes répartis en 23 sessions, le nouveau format s'articule autour de trois modules principaux : **citoyenneté, défense-sécurité et métiers de la défense.**


Une expérimentation a été menée avec succès en 2010, les jeunes appréciant particulièrement la présentation des métiers de la défense, l'organisation interactive de cette journée et la possibilité d'un dialogue libre avec les animateurs.

**Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2011, la JDC est généralisée à l'ensemble du territoire.** Cette nouvelle version permet de mieux répondre aux attentes des jeunes, notamment en termes de débouchés professionnels et de compréhension des enjeux internationaux de défense et de sécurité.

**La formation des intervenants a également été professionnalisée** avec la désignation des « référents formation » chargés de l'identification dans les armées et services des animateurs à former, de la planification et de l'organisation des sessions de formation. Les formations permettent de développer le savoir-faire relationnel et les techniques d'animation.

## 10) Simplifier les démarches

Depuis juin 2010, le ministère de la Défense a poursuivi le **déploiement de l'outil de recensement citoyen en ligne proposé sur mon.service-public.fr** afin de faciliter les démarches des usagers. Aujourd'hui on compte ainsi 314 communes raccordées dont 35 des 100 plus grandes villes, soit un taux de couverture de 16% de la population française.

Mesures	Avancement
Permettre le recensement citoyen obligatoire en ligne	



D'ici fin 2011, le recensement citoyen obligatoire en ligne va poursuivre son déploiement, afin que 80 des 100 plus grandes villes de France soient raccordées.

#### **Synthèse des mesures finies depuis juin 2010**

- ▶ Refondre la procédure de conception et de lancement des programmes d'armement et clarifier les responsabilités des différents acteurs autour d'équipes intégrées
- ▶ Créer un comité exécutif restreint et un comité d'investissement auprès du ministre

#### **Rappel des mesures finies les années précédentes**

- ▶ Réviser les décrets d'attribution des trois grands subordonnés du ministre de la Défense, permettant notamment le renforcement de l'autorité du CEMA sur les chefs d'état-major
- ▶ Mettre en place une commission d'harmonisation juridique pour mettre à jour les textes d'organisation du ministère et simplifier les réglementations