



Ministère de la Défense et des anciens Combattants

Vue d'ensemble

La réforme que conduit le ministère de la défense résulte à la fois du **Livre blanc sur la défense et la sécurité nationale** de juin 2008 et de la **révision générale des politiques publiques**. Elle poursuit un objectif aussi nécessaire qu'ambitieux, celui d'**adapter notre outil de défense au contexte géostratégique actuel et aux nouvelles menaces du XXIème siècle**.

La loi de programmation militaire 2009 – 2014 constitue le cadrage budgétaire de la réforme. Elle fixe le principe de retour des économies dégagées par la réorganisation de la carte militaire et la rationalisation du soutien au profit de l'équipement des forces et de la condition du personnel. Les crédits s'élèvent à 185 Md€ sur la période 2008-2014.

Porteuse d'importants changements structurels et fonctionnels, la réforme avance au rythme prévu avec pour impératif d'assurer de manière constante, à tout instant, l'efficacité opérationnelle des armées. Il convient de souligner à cet égard que 2010 et 2011 ont été des années particulièrement lourdes et exigeantes dans le domaine des opérations extérieures, où les succès obtenus ont montré que cette efficacité était préservée, voire renforcée. Au cours des trois premières années (2008 – 2011), elle a porté ses fruits dans plusieurs domaines :

1) La gouvernance du ministère a été améliorée

Sous l'autorité du secrétaire général, **le pilotage des investissements et des processus de gouvernance financière a été entièrement renouvelé**. Présidé par le Ministre de la défense, **un comité d'investissement a été créé** afin de garantir la maîtrise industrielle, technologique et financière des projets d'investissements ainsi que leur cohérence d'ensemble. Au nom de cette même logique de responsabilité budgétaire, **une nouvelle charte financière a été élaborée** de façon collégiale, sous l'égide de la direction des affaires financières. Elle définit les grands axes de gestion et de programmation budgétaire de chacune des directions du Ministère et met à la portée de tous les acteurs concernés les procédures, outils et méthodes garantissant la fiabilité et l'unicité de l'information financière.

Améliorer la gouvernance, c'est aussi l'ambition du projet de **regroupement de l'administration centrale à Balard**, dans une infrastructure de haute qualité architecturale et environnementale. Emblématique de la modernisation en cours, ce projet poursuit trois objectifs : améliorer la gouvernance ministérielle grâce à l'implantation unique des états-majors, directions et des services autour du ministre ; gérer de façon plus rationnelle les emprises immobilières parisiennes du ministère, aujourd'hui réparti sur douze sites ; améliorer les conditions de travail des personnels et les adapter aux impératifs technologiques d'aujourd'hui. Engagé en 2009, le projet a progressé dans le strict respect du calendrier annoncé. Les travaux de démolition et de dépollution pyrotechnique se sont achevés en février 2011 et les procédures pour la construction et la rénovation du site ont été engagées. En mai 2011, un partenariat public-privé a été signé, pour un début des travaux prévu en mars 2012.

Balard 2015



**Par Bruno Viellefosse,
délégué pour le Regroupement des états-majors
et services de la Défense**

1. Quels sont les enjeux du projet ?

Le regroupement des états-majors, des directions et services du ministère de la défense sur un même site – au lieu des douze sites actuellement dispersés dans Paris – est une nécessité. Pour des raisons évidentes de fonctionnement, de prise de décisions rapide entre les armées, notamment en cas de crise mais aussi dans la gestion quotidienne, cette mutualisation des moyens, des systèmes d'information et des compétences est un objectif majeur du projet. Ce regroupement permettra au ministère de se doter d'une infrastructure plus rationnelle, de disposer d'espaces de travail plus ergonomiques appropriés pour accueillir 9 300 personnes civiles et militaires qui se regrouperont par entités et simultanément par grandes fonctions (finances, RH, relations internationales, etc.).

Cette modernisation du ministère et des armées se traduira par un geste architectural exemplaire, notamment en termes de développement durable, ancré dans le paysage urbain du Grand Paris.

2. Comment le projet est-il conduit ?

Du côté du ministère de la défense le projet est conduit par la délégation pour le regroupement des états-majors et services centraux de la défense (DRESD), directement rattachée au ministre et qui s'appuie sur l'ensemble des services et des compétences techniques internes, ainsi que sur une assistance à maîtrise d'ouvrage de qualité tant sur les aspects bâtimentaires que sur les questions informatiques.

Le ministère a signé un contrat de partenariat public privé (PPP) avec un opérateur unique pour une durée de trente ans. Ce contrat intègre la conception, la construction, la rénovation et l'entretien de l'ensemble de l'immobilier ainsi que la fourniture des services tels que la maintenance informatique ou la restauration. Une société de projet (Opale Défense) a été spécialement créée par Bouygues Bâtiment-Ile-de France avec Thales, Sodexo et Dalkia. Au sein de cette société, La Caisse des Dépôts et Consignations détient une minorité de blocage de 34%. Cette participation permet d'assurer la sécurité du montage juridique et financier pendant la durée du contrat.

Jusqu'à la livraison des bâtiments prévue à l'été 2014, le financement du projet sera assuré par le titulaire du contrat de partenariat. A partir de cette date, l'Etat versera au titulaire une redevance annuelle pendant trente ans englobant les coûts d'investissement et de fonctionnement du ministère. Il convient de préciser que le montant de cette redevance restera inférieur à la somme des dépenses consenties actuellement par le ministère pour assurer le fonctionnement de son administration centrale. Le projet sera donc auto-financé par redéploiements de crédits. Autre point essentiel : le produit de la vente des emprises réparties dans Paris (au total 700 millions d'euros) sera utilisé pour financer les programmes d'équipement des armées, comme le prévoit la loi de programmation militaire (2009-2014). En résumé, l'impact budgétaire net direct sera nul. Globalement, compte tenu des dépenses qu'il aurait fallu engager pour rénover les sites et les réseaux existants (au moins 600 millions d'euros), le projet est largement bénéficiaire pour le ministère qui disposera d'un solde financier positif et de bâtiments ou de réseaux informatiques à l'état neuf.



3. Où en est le projet ?

Le permis de construire a été déposé le 24 août 2011. L'obtention est attendue en février 2012. Le chantier de construction commencera aussitôt. Le transfert du ministère à Balard s'échelonne de septembre à décembre 2014

2) L'administration centrale et ses services déconcentrés ont été rationalisés

Pour simplifier les démarches des usagers, **l'administration au service des anciens combattants a été réorganisée** en un guichet unique au niveau départemental. La réforme s'est traduite par la suppression de la Direction des statuts, des pensions et de la réinsertion sociale (DSPRS), dont l'intégralité des missions a été transférée à l'Office national des anciens combattants (ONAC). La fermeture de la DSPRS et de ses 18 directions interdépartementales s'est échelonnée entre 2010 à 2011 et un plan de reclassement des personnels a été élaboré.

Le mouvement de rationalisation a également permis de **définir et de mettre en œuvre une politique d'achats plus performante**, avec pour objectif une réduction des dépenses de 400 M€ annuel d'ici 2014 (hors programmes d'armement), soit une réduction de -12.5%. Pour atteindre cet objectif, le ministère accélère dans la mise en œuvre de cette réforme afin d'atteindre 102 M€ d'économies annuelles dès fin 2011. Un plan d'action complémentaire destiné à identifier de nouvelles économies a été en outre mis en œuvre, afin de réussir à atteindre l'objectif de 175 M€ à fin 2012.

La réorganisation administrative, c'est aussi le **regroupement des centres de recrutement des forces armées**. 110 centres de recrutement communs aux trois armées (terre, air, mer) ont été créés afin d'harmoniser les procédures de recrutement de la défense tout en préservant l'autonomie et l'identité de chacune des armées. Des tests communs, un portail web unique, et une formation commune pour les recruteurs ont été mis en place afin de mieux informer et accompagner les futurs militaires durant tout le circuit de recrutement.

3) Les soutiens ont été mutualisés pour un meilleur service aux forces

Sous la double impulsion du Livre blanc et de la RGPP, **60 bases de défense ont été créées**. Cette mesure est l'une des plus importantes jamais réalisée. Elle permet de confier la responsabilité du soutien commun et du fonctionnement administratif de l'ensemble des entités du ministère de la défense à un chef unique sur un ressort géographique donné. Toutes les fonctions, de la paie des personnels civils et de la solde des personnels militaires à la gestion des matériels, sont réorganisées en même temps. Les premiers résultats depuis leur généralisation en 2011 sont encourageants : la majorité des unités est satisfaite, 90% des postes ont été honorés et le soutien apporté à l'opération Harmattan a été assuré sans rupture pendant la montée en puissance de la nouvelle organisation.

Les bases de défense



Par le Colonel Eric Bometon,
commandant de la base de défense de Solenzara

1. Pouvez-vous nous rappeler le rôle de commandant de base de défense ?

Le Com BdD est responsable du soutien au sein de sa base de défense. A ce titre, il est chargé d'assurer la bonne coordination d'ensemble des soutiens en organisant notamment la concertation avec les chefs de formations soutenues. Le Com BdD est également garant de la qualité des soutiens commun et spécialisé fourni aux formations implantées dans son périmètre de responsabilité. Il met en œuvre les mesures de rationalisation et de mutualisation du soutien courant et veille à leur bon fonctionnement. Enfin, le Com BdD reçoit l'appui de l'état-major de soutien défense (EMSD) auquel il rend compte de son activité. Pour Solenzara, il s'agit de l'EMSD de Lyon.

2. Avant de prendre le commandement de la base aérienne 126/ BdD de Solenzara cet été, vous étiez commandant en second de la base aérienne. A quoi tient selon vous, le bon équilibre du soutien en base de défense ?

La base de défense est là pour répondre aux besoins des unités soutenues. Mais ce soutien ne peut se réaliser sans un dialogue permanent avec les soutenus. Tout l'enjeu est de mutualiser les moyens et de traiter les demandes en continuant à répondre à l'urgence des opérations. Le bon équilibre, c'est quand l'ensemble des acteurs comprend et accepte ce nouveau mode de commandement du soutien.

Certes, il y a et il y aura toujours des frictions entre souteneurs et soutenus sur les délais ou les priorités par exemple. Mais une chose est sûre, nous avons tous pour objectif de réussir nos missions dont nous savons qu'elles n'ont qu'une seule et unique finalité : le succès des opérations.

3. Dans quelle mesure le nouveau dispositif de soutien mis en œuvre avec les BdD a-t-il contribué au succès de l'opération Harmattan en Libye ?

En tant que commandant de la toute jeune base de défense de Solenzara, mon prédécesseur, le colonel Gilles Villenave, et moi-même avons vécu une véritable épreuve du feu avec cette opération. Mais nous ne sommes pas les seuls. Harmattan a aussi constitué un défi pour les BdD de Toulon, Nancy, Saint-Dizier, Istres, Dijon, Avord, Evreux, Orléans ou encore pour l'EMSD de Lyon.

Au déclenchement de l'opération, nous avons été capables d'accueillir, en moyenne, entre 280 et 300 personnes sur la base. Nous avons dû construire immédiatement un camp de transit d'une centaine de personnes et faire appel à tout le soutien pour pouvoir loger, nourrir et accueillir les forces. Nous avons testé, en direct la capacité de déploiement, dans l'urgence, du soutien par la chaîne des bases de défense. Dès les premières rotations sur la base aérienne, le Com BdD s'est retourné vers le centre de pilotage et de conduite du soutien (CPCS) qui a identifié et mis à disposition les compétences et les moyens nécessaires pour renforcer le groupement de soutien de la BdD. L'EMSD est intervenu en relai du CPCS en phase de conduite. Ainsi, les véhicules que nous avons reçus pour transporter l'ensemble des personnes sont venus de l'ensemble des BdD du sud-est, qu'elles soient à dominante Air, Terre ou



Marine. Ce n'est qu'un exemple. A Toulon, le contre-amiral Béraud a également su mettre en musique ce système de soutien mutualisé en s'appuyant sur le matériel de campagne de l'armée de Terre. Et surtout, à aucun moment les forces opérationnelles engagées dans Harmattan ou dans d'autres opérations n'ont souffert d'une rupture du soutien. Les BdD étaient au rendez-vous.

Pour renforcer les capacités opérationnelles des forces, le ministère de la défense a aussi réformé l'organisation centrale du soutien en créant, sous l'autorité du CEMA, le **service du commissariat des armées**, qui remplace depuis le 1er janvier 2010 les trois anciens services du commissariat de chacune des armées. Sous l'autorité du commandant interarmées du soutien (COMIAS), l'ensemble du soutien courant du ministère est confié à l'état-major des armées, rendant possibles la définition et la conduite d'une politique de soutien cohérente et unifiée. Pour renforcer la synergie entre les armées, le **Services des essences des armées a été réorganisé** pour devenir l'unique service d'achat et de stockage des ressources pétrolières du ministère. Concernant les munitions, les moyens des trois armées ont été mutualisés avec la création du **service interarmées des munitions** (SIMU). La convergence des politiques, du cadre réglementaire et des expertises permet de simplifier la gouvernance et de rationaliser la gestion et le stockage des munitions.

Par ailleurs, le service d'infrastructure de la Défense, placé sous l'autorité du SGA, est devenu l'acheteur unique ministériel pour le gaz et l'électricité, permettant ainsi de mettre en place une action tournée vers les économies d'énergie, poste très lourd de dépenses en BdD, et la contribution au développement durable. Le SID pilote également une réorganisation d'ensemble de la chaîne de la maintenance de l'infrastructure, permise à l'échelle ministérielle par la logique de mutualisation portée par les BdD.

4) Des implantations du ministère de la défense restructurées et des capacités militaires adaptées

L'adaptation de la capacité des forces aux nouveaux conflits s'est traduite par la mise en œuvre de restructurations, notamment au travers de dissolutions, transferts, densifications, réductions et créations d'unité. Ces opérations permettent la création de pôles opérationnels cohérents sur le territoire, renforçant l'efficacité opérationnelle des armées au travers de l'entraînement et de la préparation opérationnelle menés en commun par des unités proches et complémentaires. En 2009 et 2010, 64 réalisations majeures de restructuration ont été mises en place. En 2011, ce sont plus de 38 restructurations qui auront été réalisées.

Une fois achevé, l'ensemble de ces restructurations aura conduit à la suppression de 17 800 postes dans les trois armées Terre, Air et Marine, y compris outre-mer. Cette partie entièrement liée aux conclusions du LBDSN comprend également des postes de soutien dans les domaines opérationnels en lien direct avec les forces. Ces restructurations sans précédent ont conduit également à regrouper des écoles de formation de l'armée de terre, de mutualiser leur soutien au sein des BdD tandis que les camps d'entraînement, indispensables à l'entraînement des forces, ont été rationalisés.

Compte tenu de l'ampleur de la réforme (54 981 postes supprimés en huit ans), **le ministère de la défense a mis en place des mesures spécifiques d'accompagnement :**

- **social** : le « plan d'accompagnement des restructurations », doté de 558 M€ sur la période 2009-2011, aide les militaires, les civils et leur famille à se reclasser ou à se reconverter, notamment par des aides à la mobilité, au départ et à la formation. Les chaînes de reconversion des trois armées ont été fusionnées en une agence unique (création de l'agence de reconversion de la défense), au service de l'ensemble des personnels civils et militaires ;
- **territorial** : les territoires les plus touchés économiquement par une perte d'activité et d'emploi bénéficient de contrats de redynamisation de sites de défense (CRSD) et de plans locaux de redynamisation (PLR) dotés de 320 M€, dont 20 M€ pour l'outre-mer (2009-2015).






Au total, 1,2 Md€ d'économies cumulées ont ainsi pu être dégagées. Ces économies sont dès aujourd'hui mises au service de la capacité opérationnelle des armées et la garantie des réussites de demain : poursuite de la réforme du soutien, regroupement de l'administration centrale sur un seul site, modernisation du maintien en condition opérationnelle des matériels terrestres et aéronautiques...



Revue détaillée des mesures

1) Améliorer la gouvernance du ministère

En mai 2011, le ministère a conclu un contrat de partenariat public privé pour l'installation de son administration centrale à Balard. Au terme du dialogue compétitif, un consortium a été choisi en février 2011 pour réaliser les travaux. Le calendrier initial a été respecté : le dossier de permis de construire a été déposé en août 2011 et sera délivré d'ici février 2012 après instruction des services de la mairie de Paris. Le chantier, qui mobilisera jusqu'à 2 500 ingénieurs, techniciens, agents de maîtrise et ouvriers, débutera en mars 2012 et s'achèvera à l'été 2014. Le 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.


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	

La rénovation de la gouvernance financière au sein du ministère de la Défense se poursuit. **Une charte fixant les principes de la gouvernance financière ministérielle applicables à l'ensemble des entités du ministère sera publiée** en juin 2012. Elle précisera les rôles de l'ensemble des acteurs ayant des responsabilités budgétaires, comptables et financières. Le ministère disposera ainsi fin 2012 d'un document unique et accessible à tous décrivant les règles et processus financiers. Le ministère a par ailleurs engagé un travail d'identification précis, par projet de réforme, des économies de fonctionnement, au-delà des chiffres globaux d'ores et déjà disponibles. De premiers résultats sont acquis, et ce chantier de la fonction financière doit être encore finalisé en totalité.

2) Renforcer le pilotage des investissements de défense

En 2011, **les principales restructurations attendues au niveau des centres d'expertise et d'essai et du service de la qualité se sont traduites par cinq fermetures, et quatre regroupements ou transferts de services.** Le redéploiement des activités sur un nombre d'implantations plus restreint améliore le fonctionnement des missions techniques et de soutien tout en réduisant les coûts.





Mesures	Avancement
Moderniser la fonction armement	

En 2012, le regroupement des services de la qualité à Saclay et Saint Denis permettra de réduire leur nombre à cinq. Le laboratoire de recherches balistiques et aérodynamiques (LRBA) et l'établissement technique d'Angers (ETAS) seront également fermés. Par ailleurs, l'achèvement de la virtualisation des serveurs sur sites contribuera à l'amélioration de la démarche qualité entamée.

3) Adapter les capacités opérationnelles aux nouveaux conflits

En 2011, 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 enjeux d'avenir. Cette nouvelle configuration a entraîné, en 2011, **38 opérations majeures de restructurations** (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) **et 102 restructurations depuis 2009**.





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	

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

En 2011, la mutualisation du soutien des entités opérationnelles du ministère a connu des évolutions importantes :

- **Depuis le 1^{er} janvier 2011, les bases de défense sont opérationnelles.** 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 de défense dans une même zone géographique. A l'été 2011, un premier retour d'expérience fait apparaître des résultats très encourageants, avec une majorité d'unités satisfaites, 90% des postes honorés, et la réussite du soutien apporté à l'opération Harmattan en Lybie.
- **Les structures de préfiguration des Etats-majors de soutien défense (EMSD) ont été créées début 2011.** Les cinq régions terre ont disparu au profit de ces échelons intermédiaires resserrés de coordination, d'expertise et de relais vers les bases de défense. Seules les fonctions de soutien nécessaires (infrastructures, SIC, ...) sont conservées.
- La réorganisation des services de soutien du secrétariat général pour l'administration a permis la mise en place d'entités de service partagé ou d'expertise rare, plus légères que les anciennes directions régionales, en appui des unités de soutien opérationnelles.



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	

En 2012, 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 la fin de l'année 2011, viendra compléter le nouveau dispositif du soutien interarmées en modifiant le code de la Défense.
- Le système d'information des bases de défense sera renforcé en 2012, avec la montée en puissance de l'instrumentation informatique de nouveaux métiers. En parallèle, des travaux d'infrastructure indispensables au déploiement des bases de défense sont planifiés en 2012-2013.
- L'application FD@ligne qui permet d'accélérer le remboursement des frais de déplacements des militaires sera déployée mi-2012 dans l'ensemble des bases de défense.

5) Renforcer l'efficacité du soutien aux opérations

En 2011, l'efficacité du soutien aux opérations a été renforcée :

- **La recherche d'une meilleure efficacité du maintien en condition opérationnelle (MCO) des matériels aéronautiques et terrestres** de la défense se poursuit. Concernant le matériel aéronautique, le comité ministériel d'investissement a validé l'externalisation de la maintenance des avions Xingu.
- **Le service des essences des armées s'appuie sur un dispositif resserré et modernisé.** La fermeture de six établissements en 2011 et de 4 centres supplémentaires en 2012 permet de réunir dans un ensemble cohérent l'ensemble du soutien pétrolier des armées. Alléger l'administration et supprimer les doublons, c'est aussi renforcer la souplesse de fonctionnement et la réactivité du service, tout en maintenant la qualité des prestations.
- **La réorganisation du service de santé des armées** permet au ministère de se positionner au plus près de ses patients : les 55 centres médicaux créés en janvier 2011 sont intégrés aux bases de défense et déclinés si besoin en antennes médicales. Un institut bio-médical a été transféré sur le site unique de Brétigny et deux autres centres de recherche le seront d'ici 2014.
- **La création du service interarmées des munitions (SIMU)** a permis d'améliorer 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.



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	








Deux rapports ont fourni de nouveaux axes de transformation du soutien pour l'année 2012 :

- Une mission d'inspection IGF/CGA a été chargée d'élaborer un plan de maîtrise des coûts du MCO. De nouvelles mesures contribueront à la recherche d'une meilleure efficacité du MCO dans tous ses domaines d'intervention.
- A la suite d'un rapport de la Cour des comptes sur le SSA, le ministère de la Défense a présenté un plan d'action en cohérence avec ses recommandations, relatives notamment au rééquilibrage des comptes et à l'articulation du SSA avec les agences régionales de santé.



6) Favoriser une gestion optimale des ressources humaines

- **En 2011, les écoles du ministère de la défense ont poursuivi leur regroupement**, avec le transfert du Centre d'Instruction Santé de l'Armée de Terre (CISAT) de Montigny les Metz vers La Valbonne.
- Les sessions d'évaluation et de sélection des candidats des trois armées sont communes. Tous les candidats au recrutement passent désormais des tests identiques de sélection et d'aptitude médicale dans l'une des cinq plateformes d'évaluation (Vincennes, Nancy, Lyon, Bordeaux et Rennes). **19 centres supplémentaires de recrutement et d'information des armées sont colocalisés.**
- **L'Office national des anciens combattants, avec ses directions départementales, est devenu le guichet unique pour toutes les demandes**, afin de simplifier les démarches du monde combattant et de réduire les délais de traitement des dossiers.
- Après le raccordement réussi du service de santé des armées (SSA) en avril 2011, **le système d'information RH de l'armée de Terre et du service des essences des armées (SEA) a été raccordé au calculateur de paye ministériel LOUVOIS.**

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	







En 2012, de nouvelles mesures d'amélioration de la gestion des ressources humaines seront prises :

- **Les écoles de la défense franchiront une nouvelle étape dans leur regroupement**, avec la fusion de l'Ecole d'Etat Major et de l'Ecole d'Application de l'Arme Blindée et Cavalerie à Saumur. En outre, à la suite du rapport du CGA de juillet 2010, de nouvelles mesures de rationalisation des structures de formation ont été définies pour la période 2011-2015.
- Concernant la fonction paye et droits individuels, **les soldes de l'armée de l'air, de la marine nationale et de la gendarmerie nationale seront raccordées** au calculateur de paye ministériel LOUVOIS à la mi-2012.

7) Contribuer à la maîtrise du coût de fonctionnement

En 2011, plusieurs initiatives ont permis de réduire les coûts de fonctionnement :

- **La mission Achats, créée en janvier 2010, a présenté un plan d'économie de 102 millions d'euros en 2011**, conformément à l'objectif fixé par le comité des achats ministériel. La bureautique, la téléphonie, le mobilier de bureau ou les prestations informatiques font partie des stratégies des deux premières vagues ayant dégagé des économies significatives. Ce travail se poursuit dans les achats plus spécialisés.
- **En matière de restauration, huit sites ont fait l'objet d'une procédure d'externalisation soit onze restaurants exploités par un prestataire privé** depuis le 10 janvier 2011, permettant une économie d'exploitation attendue de 18%. Cette externalisation porte sur près de deux millions de repas par an, soit 5% du total des repas servis au sein du ministère. Elle a également permis, sur la base du volontariat, la mise à disposition du prestataire d'agents civils et militaires du ministère.
- Concernant **l'habillement**, le décret relatif à l'harmonisation des droits entre chaque armée a été publié. Il permet que tous les militaires, quelles que soient leur armées, aient les mêmes droits en matière d'habillement. Par ailleurs, la procédure de consultation du marché a été engagée, ce qui permettra d'établir une évaluation finale du recours à une externalisation, comparée à une solution de régie rationalisée en profondeur.

Mesures	Avancement
Optimiser la gestion des achats du ministère, 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	






Alors que des économies importantes ont d'ores et déjà été réalisées, la maîtrise du coût de fonctionnement va se poursuivre en 2012 :

- **Les travaux de la mission achats conduiront à la validation de la troisième vague de stratégies d'achats courants en 2012.** De nouvelles stratégies de réduction des dépenses vont permettre d'économiser 100 millions d'euros supplémentaires chaque année pour atteindre l'objectif de 400 M€ d'économies en 2014.
- **En matière d'externalisation, un outil de suivi RH et financier a été élaboré** afin de préparer les opérations et de fournir un bilan chiffré des opérations déjà réalisées. Le ministère qui accompagne la mobilité des personnels au sein des prestataires privés publiera en 2012 le décret sur les conditions de détachement des ouvriers d'état.
- Le marché permettant d'externaliser la fonction habillement sera notifié dans le courant de l'année prochaine, dès lors que cette solution sera la plus avantageuse au plan économique, avec un retard de 8 mois qui résulte largement de travaux techniques de sécurisation de cette procédure d'une opération particulièrement complexe. Cette décision viendra compléter une rationalisation d'ores et déjà en cours, permettant notamment de réduire la surface **de stockage de l'habillement**. 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).
- Concernant **la restauration**, le ministère fournira un calendrier précis permettant d'adapter les projets de réduction des coûts, par rationalisation de la régie ou par externalisation, à la spécificité de chaque site de défense. L'expérimentation en régie rationalisée a été lancée en octobre 2011 et se déroulera jusqu'à la fin du mois de mars 2012. Le ministère devra prendre toutes les décisions sur les suites à donner à cette expérimentation, ainsi qu'à celle engagée en janvier 2011 en matière d'externalisation.

8) Renforcer l'efficacité du soutien commun

La **réforme des Systèmes d'information et de communication (SIC)** se poursuit en 2011. Véritable prestataire interne, 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.


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 2012, 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. Cette réforme permettra d'optimiser l'utilisation des crédits, avec la diminution globale du délai de paiement des fournisseurs et la réduction des intérêts moratoires.


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

Depuis le 1^{er} 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)** s'ouvre 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	

10) Simplifier les démarches

En 2011, 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. Avec 2400 communes raccordées, soit un taux de couverture de 30% de la population française (21 millions de personnes), un jeune sur trois peut effectuer ses démarches de recensement militaire en ligne.

Mesures	Avancement
Permettre le recensement citoyen obligatoire en ligne	

D'ici fin 2012, le recensement citoyen obligatoire en ligne va être étendu progressivement, pour atteindre 50% des jeunes.



Synthèse des mesures finies depuis mars 2011

- ▶ Pas de mesures closes.

Rappel des mesures finies les années précédentes

- ▶ 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
- ▶ 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.