

***BULLETIN OFFICIEL DES ARMEES***



**Edition Chronologique n°23 du 20 juin 2008**

**PARTIE PERMANENTE**  
**Administration Centrale**

**Texte n°2**

**CIRCULAIRE N° 8374/DEF**

définissant le dispositif de mise en projet pour le suivi de la réforme du ministère de la défense.

*Du 9 juin 2008*

CABINET DU MINISTRE.

**CIRCULAIRE N° 8374/DEF définissant le dispositif de mise en projet pour le suivi de la réforme du ministère de la défense.**

*Du 9 juin 2008*

NOR D E F M 0 8 5 1 2 0 0 C

---

*Pièce(s) Jointe(s) :*

Trois annexes.

*Classement dans l'édition méthodique :* BOEM 110.1.1.1

*Référence de publication :* BOC N°23 du 20 juin 2008, texte 2.

---

La réorganisation du ministère a pour objectif de réformer l'administration et le soutien général, et de permettre la réalisation d'économies sur le soutien pour dégager des marges de manœuvre pour l'opérationnel.

Cette réforme, globale et complexe, devra par ailleurs être mise en cohérence avec les conclusions du Livre blanc, et se traduira par un plan de transformation d'ensemble du ministère. La présente circulaire décrit le dispositif projet pour la mise en œuvre des mesures décidées dans ce cadre.

La réorganisation du ministère entre aujourd'hui dans une phase opérationnelle de mise en œuvre. Il s'agit, dans le cadre général du dispositif de suivi établi au niveau interministériel, d'assurer la concrétisation des mesures décidées en comité de suivi et en conseil de modernisation des politiques publiques.

Conformément à la logique de responsabilisation et de résultats voulus par le Président de la République, et ainsi que l'a rappelé le Premier ministre dans une circulaire du 18 mars 2008, chaque membre du gouvernement est pleinement responsable de la réussite des réformes qui relèvent de ses attributions. En tant que chef de son administration, le ministre de la défense devra ainsi veiller à ce que les états-majors, directions et services soient en mesure de mettre en œuvre les projets définis, et vérifier que les objectifs fixés sont bien atteints.

Le ministre de la défense est responsable de la conduite de la mise en œuvre de la réforme portant réorganisation du ministère.

Au titre du dispositif de suivi interministériel, il est amené à présenter au comité de suivi ou en conseil de modernisation des politiques publiques l'état d'avancement de la mise en œuvre des réformes au sein du ministère.

Le ministre de la défense devra pouvoir s'appuyer, dans l'exercice de cette responsabilité, sur un dispositif de pilotage robuste et correctement dimensionné, organisé en mode projet, capitalisant sur les structures et l'expérience du ministère, tout en prenant en compte les impératifs du suivi interministériel.

La présente circulaire définit l'organisation adoptée dans ce cadre au sein du ministère, en précisant les rôles et attributions des différents acteurs.

**1. LE COMITÉ EXÉCUTIF : COMITÉ DIRECTEUR DE LA RÉFORME.**

Le comité exécutif (COMEX) est l'organe supérieur de gouvernance ministérielle. Il est présidé par le ministre. Les membres permanents sont : le chef d'état-major des armées, le délégué général pour l'armement,

le secrétaire général pour l'administration. Le chef du contrôle général des armées y participe en tant que de besoin.

Le COMEX est le comité directeur de la réforme d'ensemble du ministère. Il est en charge du suivi global de sa mise en œuvre et de sa cohérence d'ensemble, tant pour le volet concernant la réorganisation du ministère que pour celui découlant du Livre blanc.

Tous les trimestres, avant les Conseils de modernisation des politiques publiques, et en tant que de besoin, il se fait présenter des éléments de synthèse préparés par le comité pour la modernisation du ministère (C2M) lui permettant de connaître l'état d'avancement des travaux de réforme. Le cas échéant, il rend les arbitrages de son niveau, sur des dossiers qui n'ont pu être arbitrés en C2M.

## 2. LES GRANDS SUBORDONNÉS DU MINISTRE : RESPONSABLES DE LA MISE EN ŒUVRE DES RÉFORMES.

Les grands subordonnés du ministre (CEMA, DGA, SGA) ont la responsabilité opérationnelle, fondamentale, de la conduite des projets de réforme, ou des accompagnements transverses, organisés en projets.

Le tableau joint en annexe I. précise les seize projets de réorganisation du ministère, et les six accompagnements transverses à mettre en œuvre, ainsi que les grands subordonnés qui en sont responsables. Des équipes projets (un chef de projet et une équipe dédiée par fonction) leur sont rattachées.

Chaque grand subordonné veille à la structuration en mode projet des états-majors, directions et services qui lui sont subordonnés :

- en identifiant, pour chaque projet, sous-projet ou accompagnement transverse, de manière nominative, un chef de projet ;
- en veillant à l'élaboration puis au suivi, pour chaque projet, sous-projet ou accompagnement transverse, d'un mandat de réforme respectant le formalisme défini au niveau interministériel ;
- en élaborant, pour chaque projet, sous-projet ou accompagnement transverse, un plan d'action détaillé, cohérent avec les engagements formalisés dans le mandat de réforme.

La désignation des chefs de projets, tout comme les propositions de plans d'action, seront soumis pour avis au C2M, et pour validation au COMEX. Ces éléments seront formalisés dans une lettre de mission qui sera adressée à chaque chef de projet avant début juillet 2008.

## 3. LES CHEFS DE PROJETS : CHARGÉS DE LA CONDUITE OPÉRATIONNELLE DES PROJETS.

Placé sous la responsabilité directe d'un des grands subordonnés du ministre (CEMA, DGA, SGA), le chef de projet est en charge de la conduite opérationnelle du projet de réforme qui lui est confié.

À ce titre, il assure la conduite d'une équipe projet qu'il aura constituée, sur la base de personnels permanents ou non.

Le chef de projet veillera systématiquement à associer les représentants de l'ensemble des états-majors, directions et services pour lesquels la mise en œuvre du projet peut avoir un impact (intégration dans l'équipe projet, participation aux réunions etc.).

Dans le cadre général du dispositif de suivi de la mise en œuvre de la réorganisation du ministère, le chef de projet est en charge des missions suivantes :

- élaborer puis mettre en œuvre une planification détaillée des tâches à réaliser en vue d'aboutir à la réforme ;

- s'assurer de l'intégration des thématiques transverses ayant un impact sur la mise en œuvre du projet ;
- rendre compte au grand subordonné auquel il est rattaché de l'exécution de sa mission de conduite opérationnelle du projet conformément au plan d'action fixé ;
- assurer au profit du chef de la mission pour la coordination de la réforme la remontée d'informations concernant le déroulement du projet, et le respect des échéances fixées. Il utilisera pour ceci les outils et la méthodologie définis par la mission pour la coordination de la réforme.

Cette remontée d'information se traduira par un exposé, à un rythme régulier à définir en fonction de la nature du projet, de l'état d'avancement de la réforme devant le C2M. La programmation du passage du projet en C2M sera proposée au président de ce comité par le chef de la mission pour la coordination de la réforme, en liaison avec les chefs de projets et leur responsable de rattachement.

Le cas échéant, le chef de projet pourrait être amené à exposer l'état d'avancement de son projet devant le COMEX.

Le chef de projet s'assurera, en liaison avec la mission pour la coordination de la réforme de la montée en compétence des membres de son équipe projet. Il exprimera également auprès de la mission les demandes d'assistances extérieures éventuelles.

#### 4. LE COMITÉ POUR LA MODERNISATION DU MINISTÈRE : COMITÉ DE PILOTAGE DE LA RÉFORME.

La composition et le rôle du C2M sont fixés dans le cadre d'un arrêté interministériel, en cours de refonte.

Le C2M, comité de pilotage de la réforme, est chargé de permettre au ministre de la défense et au COMEX de s'assurer de la mise sous contrôle de la conduite des réformes relevant de la réorganisation du ministère.

Il se réunit à un rythme mensuel. Il se fait présenter par les chefs de projets l'état d'avancement des projets de réorganisation du ministère. Il donne dans ce cadre des orientations, et arrête les décisions de son niveau. Il conserve par ailleurs la possibilité de se faire présenter tout autre thème relatif à la modernisation de l'administration du ministère qui n'entre pas directement dans le champ des mesures visées par la réorganisation du ministère.

Le C2M examine également la mise en adéquation des leviers transverses avec la conduite des réformes.

Il est présidé par le secrétaire général pour l'administration.

Il comprend :

- le chef d'état-major des armées ;
- le délégué général pour l'armement ;
- le chef d'état-major de l'armée de terre ;
- le chef d'état-major de la marine ;
- le chef d'état-major de l'armée de l'air ;
- le chef du contrôle général des armées ;
- le directeur des affaires financières ;

- le directeur des ressources humaines du ministère de la défense ;
- le chef de la mission pour la coordination de la réforme ;

ou leurs représentants.

Le président du C2M peut faire appel à la participation des représentants des directions et services concernés par des points de l'ordre du jour.

La direction générale de la modernisation de l'État est informée de la tenue et de l'ordre du jour des réunions du C2M. Elle peut s'y faire représenter.

Le président du C2M présente, tous les trois mois, au ministre, dans le cadre d'une séance dédiée du comité exécutif ministériel, l'état d'avancement des travaux menés dans le cadre de la réorganisation du ministère, et propose les orientations ou décisions à prendre dans ce domaine. Le chef de la mission pour la coordination de la réforme participe à cette séance.

Le secrétaire général pour l'administration est par ailleurs chargé de tenir informé à un rythme régulier le ministre chargé de la réforme de l'Etat de l'avancement des travaux de modernisation mis en œuvre par le ministère de la défense, pour lesquels un suivi est assuré au niveau interministériel.

## 5. LA MISSION POUR LA COORDINATION DE LA RÉFORME.

Un arrêté définit le rôle et la composition de la mission pour la coordination de la réforme (MCR).

Créée auprès du ministre de la défense, cette mission pour la coordination de la réforme, est chargée d'assurer, sur la base des directives reçues du COMEX, comité directeur, et du C2M, comité de pilotage, l'animation et la coordination d'ensemble des réformes relevant de la réorganisation du ministère.

Cette mission est dirigée par un chef de mission, officier général.

### 5.1. Rôle du chef de la mission pour la coordination de la réforme.

#### 5.1.1. Animation et coordination d'ensemble des réformes relevant de la réorganisation du ministère.

Le chef de la mission pour la coordination de la réforme est chargé dans ce cadre des missions suivantes :

- finaliser le schéma de transformation globale, conduisant à la mise en cohérence et à la bonne articulation des projets de réforme. Il propose le cas échéant ses adaptations dans le cours de la mise en œuvre de la réforme : objectifs, cadencement, jalons, avancement ;
- faciliter l'intégration des leviers transverses dans la conduite des projets de réforme ;
- assurer, en liaison avec les équipes projets, le suivi de la mise en œuvre des projets de réforme au sein du ministère, et le respect des échéanciers et des objectifs fixés. À ce titre, il a une fonction d'alerte au profit du C2M et du COMEX pour déceler les points liés à un non-respect des échéanciers (objectifs, rythme ...) ;
- organiser le travail de préparation des dossiers examinés en C2M et en COMEX.

#### 5.1.2. Assister le secrétaire général pour l'administration dans son rôle d'interface interministériel.

Il s'agit, sur la base des outils standardisés adoptés au niveau interministériel (fiche mandat de réforme, tableau de bord), de préparer les comptes-rendus à réaliser dans le cadre du suivi interministériel de mise en œuvre de la réforme.

### **5.1.3. Assistance méthodologique.**

Dans ce domaine, le chef de la mission de coordination est chargé de :

- définir les instruments de pilotage et de remontées d'informations communs à l'ensemble des acteurs de la réforme, et veiller à leur utilisation par les équipes projets. Ces outils devront pouvoir s'intégrer dans les mandats de réforme et les tableaux de bord dont le format est défini pour le suivi interministériel. Il veillera également à assurer une cohérence entre les indicateurs réalisés au titre du suivi de la réorganisation du ministère, et ceux d'ores et déjà utilisés au sein du ministère (ex : tableau de bord du ministre, indicateurs de performance) ;
- planifier et mettre en œuvre les moyens de montée en compétences des équipiers programmes et des chefs de projets ;
- satisfaire, dans la mesure du possible, les besoins d'assistance exprimés par les chefs de projets, en s'appuyant notamment sur le dispositif mis en place dans ce domaine au niveau interministériel.

Dans ces domaines, il s'appuiera sur les structures existantes au sein du ministère (mission d'aide au pilotage pour la définition des indicateurs, centre de formation au management de la défense pour la formation), ainsi que sur les marchés d'assistance passés au niveau interministériel au profit des ministères par la direction générale pour la modernisation de l'Etat.

Le chef de la mission pour la coordination de la réforme s'assurera par ailleurs de la diffusion des bonnes pratiques au sein du ministère. Il créera un réseau de la conduite du projet, sur la base d'un site intradef dédié collaboratif.

### **5.1.4. Communication – Accompagnement du changement.**

Le chef de la mission pour la coordination de la réforme sera pleinement associé, par les organismes spécialisés du ministère, à l'élaboration et au suivi d'un plan de communication évolutif et adapté, permettant de susciter l'adhésion autour de la réforme. Il veillera par ailleurs à la mise en place au sein des projets de dispositifs et d'actions permettant l'accompagnement du changement.

## **5.2. Les chargés de mission.**

La mission pour la coordination de la réforme comporte cinq chargés de missions.

Chaque chargé de mission met en œuvre, dans le champ de compétence qui lui a été attribué, les directives reçues du chef de la mission.

À ce titre, il concrétise à son niveau la coordination de la mise en œuvre de la réforme au sein du ministère.

### **5.2.1. Champ de compétence.**

Le chargé de mission peut être en charge du suivi d'un groupe de projets de réformes ou d'un domaine fonctionnel (ex : reporting, suivi d'indicateurs, communication, gestion des ressources, formation, outils et méthodes).

### **5.2.2. Animation – coordination des actions de réforme de son niveau.**

En liaison avec les chefs de projets ou les responsables des accompagnements transverses, il s'assure, au travers des instruments de pilotage et de remontées d'informations standardisés, de la mise en œuvre des réformes engagées.

Il permet ainsi la préparation des comptes-rendus qui seront réalisés par les chefs de projet devant le C2M (ou le COMEX le cas échéant). Il facilite également les actions de remontées d'information à assurer vers le niveau interministériel par le secrétaire général pour l'administration.

### *5.2.3. Méthodologie.*

Le chargé de mission s'assure, dans son champ de compétence, du respect des méthodologies et processus utilisés pour le suivi de la mise en œuvre de la réforme. Assurant l'interface avec les équipes projets, il s'assure de la satisfaction de leurs besoins, notamment en termes d'assistance extérieure et de formation.

## **5.3. Divers.**

### *5.3.1. Désignation des membres de la mission.*

Les chargés de mission sont mis à disposition par les états-majors des armées, la délégation générale pour l'armement, le secrétariat général pour l'administration, et le contrôle général des armées.

### *5.3.2. Soutien.*

Le secrétariat général pour l'administration assure le soutien de la mission, dont le financement est à la charge des membres permanents du C2M, dans une proportion déterminée par protocole.

*Le ministre de la défense,*

Hervé MORIN.

**ANNEXE I.  
REGROUPEMENT DES FONCTIONS EN PROJETS.**

<b>PROJETS</b>	<b>SOUS-PROJETS</b>	<b>PILOTE</b>
1. MCO terrestre	MCO terrestre	EMA
2. MCO aéronautique	MCO aéronautique	EMA
3. Soutien Général	Protection et sécurité	EMA
	Habillement	
	Alimentation / Hôtellerie	
4. Santé	Santé	EMA
5. Produits pétroliers	Produits pétroliers	EMA
6. Systèmes d'information	Systèmes d'information	EMA
7. Organisation et stationnement	Plan de stationnement	EMA
	Échelon central et pilotage unifié du soutien	
	Échelons intermédiaire et local (BDD)	
8. Formation - Entraînement	Formation	EMA
	Entraînement	
9. Recrutement	Recrutement	EMA
10. Logistique	Transports de surface	EMA
	Munitions	
	Service de la Poste interarmées	
11. Armement	Rapprochement des centres d'essais et d'évaluation	DGA
	Centres d'essais et d'expertise province DGA	
	Service qualité	
	Évolution RH et évolutions diverses	
12. Communication	Communication	DICOD
13. Réorganisation SGA	Infrastructures, SID	SGA
	DSN, DSPRS	
	SMG	
14. Finances	Organisation finances	SGA
	Renforcement de la fonction financière	
15. Ressources humaines	Gestion RH	SGA
	Solde (paye et droits individuels)	
	Pensions	
	Reconversion	
16. Achats	Achats courants et métier	SGA
Accompagnements transverses	Accompagnement des restructurations	SGA
	Manoeuvre RH et accompagnement RH	SGA
	Immobilier (et domanialité)	SGA
	Préparation et accompagnement de l'externalisation	SGA
	Aspects juridiques : harmonisation des réglementations, des procédures et de l'organisation	SGA
	Systèmes d'information	DGSIC



ANNEXE II.  
**MANDAT DE RÉFORME - FORMAT TYPE.**

# Mandat de réforme RGPP – Format type

<p><b>Ministère / Thématique :</b> Libellé exact du ministère ou de la thématique CMPP1</p> <p><b>Réforme :</b> Libellé exact de la réforme CMPP1</p> <p><b>Détails de la réforme (périmètre, mesures phares) :</b> Précision sur le périmètre de la réforme CMPP1</p>	<p><b>Indicateurs + Cible</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Avancement de la réforme (moyens / déploiement)</li> <li>- Impact de la réforme (efficacité / qualitatif)</li> <li>- Gains de la réforme</li> </ul> <p>Libellé des indicateurs, qui sont détaillés dans un support spécifique</p>	<p><b>Conditions de réussite</b></p> <p>Risques et facteurs de succès (à lier le cas échéant avec les points spécifiques), leviers à mobiliser</p>
<p><b>Bénéfices attendus</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>Bénéfice en terme de qualité de service :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Qualité de service :</b> spécifier la cible usager et/ou administration (voire détailler la nature de l'usager concerné - ex. entreprises)</li> </ul> </li> <li>■ <b>Gains :</b> quantifier les gains (en euros et/ou en ETP)</li> <li>■ <b>Externalités :</b> couvre tous les impacts du projet sur d'autres acteurs, administration ou pas, positifs ou négatifs</li> </ul>	<p><b>Structure de l'équipe</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>Conducteur d'opérations :</b></li> <li>■ <b>Chef de projet :</b></li> <li>■ <b>Equipe :</b></li> </ul>	<p><b>Conducteur d'opérations :</b> entité qui porte la réforme, intervient en arbitrage, donne ou valide les orientations stratégiques</p> <p><b>Chef de projet :</b> nominatif, s'engage sur les résultats de la réforme</p> <p><b>Equipe :</b> organismes impliqués, parties prenantes, experts...</p>
<p><b>Points spécifiques</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>Points à préciser :</b> Point de difficulté (périmètre, actions préventives à un risque...).</li> <li>■ <b>Proposition d'actions :</b> Cette partie a vocation à contenir les points d'arbitrage apportés aux points à préciser qui peuvent donc être modifiés (avant ou après Cte de Pilotage RGPP par ex.)</li> </ul>	<p><b>Calendrier de mise en œuvre</b></p> <p>Principaux jalons projet à positionner et à préciser si nécessaire :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Début de mise en projet</li> <li>- Début de conception détaillée</li> <li>- Début d'exécution</li> <li>- Premiers bénéfiques</li> <li>- Projet réalisé</li> </ul>	

**ANNEXE III.**  
**UNE STRUCTURATION EN MODE PROJET POUR LE PILOTAGE DE LA MISE EN OEUVRE**  
**DE LA RÉORGANISATION DU MINISTÈRE.**

# Une structuration en mode projet pour le pilotage de la mise en œuvre de la réorganisation du ministère

