

BULLETIN OFFICIEL DES ARMEES



Edition Chronologique n°43 du 11 octobre 2013

**PARTIE PERMANENTE
Administration Centrale**

Texte n°2

INSTRUCTION N° 126202/DEF/CAB

définissant le dispositif de pilotage de la rénovation de la gouvernance, de l'organisation et du fonctionnement du ministère de la défense.

Du 4 octobre 2013

CABINET DU MINISTRE.

INSTRUCTION N° 126202/DEF/CAB définissant le dispositif de pilotage de la rénovation de la gouvernance, de l'organisation et du fonctionnement du ministère de la défense.

Du 4 octobre 2013

NOR D E F M 1 3 5 1 5 6 5 J

Texte abrogé :

Circulaire n° 8374/DEF du 9 juin 2008 (BOC N° 23 du 20 juin 2008, texte 2 ; BOEM 110.1.1.1).

Classement dans l'édition méthodique : BOEM 110.1.1.1

Référence de publication : BOC N°43 du 11 octobre 2013, texte 2.

La rénovation de l'organisation, de la gouvernance et du fonctionnement du ministère s'inscrit dans le cadre défini par le Livre blanc sur la défense et la sécurité nationale et par la loi de programmation militaire.

Elle s'inscrit également dans le cadre de la modernisation de l'action publique (MAP) qui se traduit par le programme ministériel de modernisation et de simplification (PMMS).

La réorganisation du ministère de la défense comprend notamment six chantiers prioritaires, qui font l'objet d'un suivi spécifique par le cabinet du ministre : gestion des ressources humaines, organisation de la chaîne financière, organisation des soutiens, relations internationales, maintien en condition opérationnelle et communication.

Chef de son département ministériel, le ministre de la défense est responsable de la conception et de la conduite de cette réorganisation.

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

La présente instruction a pour objet de définir le dispositif de pilotage de la rénovation de la gouvernance, de l'organisation et du fonctionnement du ministère de la défense, qui est le reflet de la détermination du ministre dans la conduite de ces évolutions, nécessaires au respect de la trajectoire budgétaire et capacitaire retenue pour le ministère de la défense.

1. LE DISPOSITIF MINISTÉRIEL DE PILOTAGE ET DE SUIVI DE LA RÉNOVATION.

Afin de permettre au ministre de la défense d'exercer pleinement ses responsabilités en matière d'élaboration de la réforme, le dispositif ministériel de pilotage et de suivi s'articule autour du comité exécutif ministériel (COMEX) et du comité de cohérence pour la conduite du changement (C4).

1.1. Le comité exécutif ministériel.

Le ministre de la défense préside le COMEX chargé de l'éclairer sur les choix à opérer pour l'exercice de ses attributions.

Organe supérieur de gouvernance, il est compétent pour toute affaire intéressant le ministère.

Trimestriellement, un COMEX est consacré à la rénovation du ministère où est assurée la cohérence d'ensemble des chantiers lancés au titre de la rénovation ou de la MAP.

Ce COMEX trimestriel permet de fixer les axes d'évolution du ministère et de rendre éventuellement les arbitrages nécessaires à la bonne conduite des chantiers et à la préparation des comités interministériels de la modernisation de l'action publique.

1.2. Le comité de cohérence pour la conduite du changement.

Le C4 est chargé de veiller à la mise en cohérence globale des chantiers de réforme confiés par le ministre à chacun des trois grands subordonnés. Il assure également la synthèse des informations qui lui sont communiquées par les organes d'appui des réformes prévus au point 4. de la présente instruction.

Le C4 veille à la bonne information et à l'implication de l'ensemble des parties prenantes de la conduite de chaque projet. Il identifie tout besoin de mise en cohérence transverse et recherche les moyens d'y répondre. Il peut, par ailleurs, proposer de nouveaux chantiers ou des modes d'action pour modifier le cadencement des jalons majeurs du changement au sein du ministère.

Le C4 est présidé conjointement par le chef d'état-major des armées, le délégué général pour l'armement et le secrétaire général pour l'administration ou leurs représentants.

Il est présidé en principe une fois par mois par le directeur adjoint du cabinet civil et militaire, notamment dans le cadre de la préparation du COMEX consacré à la rénovation du ministère. À cette occasion, le C4 examine l'état d'avancement des chantiers prioritaires. Il donne les orientations et rend les arbitrages nécessaires à la bonne coordination des chantiers et identifie les points d'information, d'orientation et d'arbitrage à porter à la connaissance du COMEX. Les trois grands subordonnés y présentent la situation des travaux de réforme placés sous leur responsabilité.

Ses travaux sont préparés par un secrétariat, non permanent, comprenant un représentant de l'état-major des armées (EMA), de la direction générale de l'armement (DGA) et du secrétariat général pour l'administration (SGA). Le secrétariat est notamment chargé de préparer et faire valider l'ordre du jour des réunions et la composition correspondante du comité, de constituer les dossiers et de préparer les comptes rendus des réunions.

2. LES RESPONSABLES DE LA MISE EN OEUVRE DES CHANTIERS DE RÉFORME.

La mise en œuvre des chantiers de réforme relève de la responsabilité des trois grands subordonnés du ministre de la défense (chef d'état-major des armées, délégué général pour l'armement et secrétaire général pour l'administration). Des chantiers peuvent également être confiés à des grands responsables directement rattachés au ministre.

Ils conduisent de manière concertée les chantiers de réforme relevant de leurs domaines de responsabilité.

Le secrétaire général pour l'administration est le correspondant du secrétaire général pour la modernisation de l'action publique. Il assure les relations interministérielles dans le cadre de la MAP.

Le secrétaire général pour l'administration appuie le cabinet du ministre dans la préparation du comité interministériel de la modernisation de l'action publique (CIMAP). Il est chargé d'assurer le suivi et le *reporting* à l'échelon interministériel, notamment auprès du secrétariat général pour la modernisation de l'action publique (SGMAP), des projets de réforme engagés au ministère. À cet effet, il se fait communiquer, par les états-majors, directions et services, les informations relatives aux chantiers qui leur sont confiés relevant du PMMS.

Les grands responsables de chantiers de réforme déterminent la gouvernance la mieux adaptée aux projets dont ils sont responsables.

Les grands subordonnés peuvent disposer d'un comité de transformation ou de modernisation propre. Il s'agit notamment :

- du comité pour la transformation des armées (CTA) pour le chef d'état-major des armées ;
- du comité ministériel pour la modernisation de l'administration (CM2A) pour le secrétaire général pour l'administration.

Participe au comité d'un grand subordonné un représentant de chacun des deux autres grands subordonnés afin d'assurer la cohérence transverse nécessaire aux grands sujets de transformation du ministère.

3. LES CHEFS DE PROJETS.

Pour la bonne conduite opérationnelle de chaque chantier, des chefs de projet sont désignés par le ministre de la défense, sur proposition de chaque grand subordonné.

Chaque chef de projet reçoit une lettre de mission, qui traduit un mandat du ministre.

Les chefs de projet sont chargés de détailler les objectifs assignés, d'identifier les livrables attendus et de déterminer le calendrier de mise en œuvre des actions à mener en vue de respecter les échéances fixées par le ministre.

Chaque chef de projet assure la conduite d'une équipe de projet qu'il aura constituée. Il veille systématiquement à associer les représentants des états-majors, directions et services directement concernés par le projet, soit en les associant à l'équipe de projet, soit en les conviant aux réunions de suivi, soit par tous moyens qu'il juge utiles à la bonne conduite du projet.

Le chef de projet est également chargé :

- de prendre en compte les questions transverses pouvant influencer sur la mise en œuvre du projet qui lui est confié ;
- de transmettre aux organes d'appui des réformes prévus au point 4. de la présente instruction les informations nécessaires à leurs travaux ;
- d'identifier les risques liés au projet dont il a la charge ;
- de rendre compte du déroulement du projet au grand subordonné concerné et, le cas échéant, en C4 ou en COMEX.

4. LES ORGANES D'APPUI DES RÉFORMES.

4.1. La mission d'aide au pilotage.

Au titre du suivi de la rénovation et de la modernisation du ministère, la mission d'aide au pilotage rattachée au secrétariat général pour l'administration assure :

- au profit du C4 et du COMEX, le suivi trimestriel ou semestriel de la mise en œuvre des réformes engagées en organisant le recueil et l'analyse des éléments d'information relatifs à la réforme auprès des chefs de projet et des responsables fonctionnels ou organiques ;
- au profit du CM2A et du CTA, le suivi mensuel de la modernisation du ministère sur le périmètre du PMMS.

La mission d'aide au pilotage :

- élabore, en coordination avec la direction des ressources humaines du ministère de la défense (DRH MD) (suivi des effectifs et de la manœuvre en organisation) et la direction des affaires financières (DAF) (suivi des économies de fonctionnement générées par la réforme), les tableaux de bord de la réforme du ministère de la défense destinés au C2MA, au CTA, au C4, au COMEX ainsi qu'au CIMAP ;

- veille à la cohérence et à la fiabilité des informations relatives à la réforme au titre des actions conduites par les chefs de projet.

À cet effet, elle tient à jour, en liaison avec les chefs de projet concernés, les fiches de suivi des projets dont elle a déterminé le modèle.

Elle contribue à la mise en place d'un contrôle interne de la conduite des projets, reposant sur une analyse des risques et identifiant les moyens ou modes permettant de les maîtriser.

En outre, une revue régulière d'analyse de risques sera menée avec chaque responsable de projet, et viendra alimenter le suivi présenté en C2MA, CTA et C4, avec l'objectif d'anticiper les difficultés et de s'assurer que les conditions de succès de chaque projet sont bien en permanence réunies.

Elle est informée des réunions de pilotage des projets de modernisation et de rationalisation mis en place par les grands responsables de chantiers de réforme et peut s'y faire représenter.

4.2. La direction des ressources humaines du ministère de la défense.

La DRH-MD conduit le projet transverse « manœuvre des ressources humaines » de déflation des effectifs, en veillant à la cohérence quantitative et qualitative de ces déflations (postes, effectifs et masse salariale).

À ce titre, elle est chargée, en liaison avec les responsables de programme, les gestionnaires de ressources humaines et les chefs de projet, du suivi des déflations de postes et d'effectifs, réparties par programmes, gestionnaires et projets de réforme, en cohérence avec les objectifs de la loi de programmation militaire et de la programmation budgétaire.

Dans ce cadre, la DRH-MD fournit les données nécessaires au tableau de bord de suivi de la réforme réalisé par la mission d'aide au pilotage.

4.3. La direction des affaires financières.

La DAF est chargée de suivre les gains financiers de la réforme. Elle prend en compte les sous-jacents physiques et financiers des projets de réforme ainsi que le calendrier de mise en œuvre et les éventuels surcoûts transitoires constatés. Elle met en œuvre la méthodologie spécifique d'évaluation et de suivi des gains de fonctionnements de la réforme.

5. LA MISSION D'APPUI À LA TRANSFORMATION.

La mission d'appui à la transformation assiste le ministre, auprès de qui elle est placée, dans le suivi de la rénovation du ministère dans le cadre de la loi de programmation militaire, notamment au regard du respect des orientations fixées en comité exécutif ministériel.

Elle s'assure de la cohérence d'ensemble et du bon déroulement des projets de rénovation de la gouvernance, de l'organisation et du fonctionnement du ministère.

Elle porte une attention particulière aux effets des différentes réformes sur la condition des personnels civils et militaires tout particulièrement au niveau local.

Elle est susceptible de proposer de nouvelles pistes de rationalisation permettant de contribuer à l'effort demandé de déflation et d'économies. Dans ce cadre, elle identifie les simplifications administratives

souhaitables et peut en coordonner la mise en œuvre avec les responsables concernés.

La mission d'appui à la transformation rend compte de ses travaux au ministre.

Elle contribue à la préparation des réunions du comité exécutif ministériel relatives à la rénovation, ainsi qu'au suivi de ses décisions.

Elle recueille ou se fait communiquer les informations nécessaires à la réalisation de ses travaux en s'appuyant, le cas échéant, sur ceux conduits par les différents corps et organismes de contrôle, d'audit et d'inspection du ministère.

Elle peut être invitée à participer aux réunions des comités de pilotage et de modernisation mis en place par les grands subordonnés.

6. LA COMMUNICATION ET L'ACCOMPAGNEMENT DU CHANGEMENT.

La délégation à l'information et à la communication de défense (DICOD) est chargée de conduire la politique générale d'information et de communication du ministère de la défense.

À ce titre, elle est chargée, en liaison avec les états-majors, directions et services, de préparer un plan de communication, interne et externe, relatif à la mise en œuvre des projets de rénovation, qui tient compte des actions de conduite et d'accompagnement au changement relevant de chaque grand responsable de projet.

7. ABROGATION.

La circulaire n° 8374/DEF du 9 juin 2008 définissant le dispositif de mise en projet pour le suivi de la réforme du ministère de la défense est abrogée.

Le ministre de la défense,

Jean-Yves LE DRIAN.