

BULLETIN OFFICIEL DES ARMÉES



Édition Chronologique n° 52 du 21 décembre 2017

PARTIE PERMANENTE
Administration Centrale

Texte 1

INSTRUCTION N° 11353/ARM/CAB

relative au dispositif de pilotage et de suivi de la transformation et de la modernisation du ministère des armées.

Du 7 novembre 2017

INSTRUCTION N° 11353/ARM/CAB relative au dispositif de pilotage et de suivi de la transformation et de la modernisation du ministère des armées.

Du 7 novembre 2017

NOR A R M M 1 7 5 2 1 8 8 J

Texte abrogé :

Instruction n° 126202/DEF/CAB du 4 octobre 2013 (BOC N° 43 du 11 octobre 2013, texte 2 ; BOEM 110.2.2).

Classement dans l'édition méthodique : BOEM 110.2.2

Référence de publication : BOC n° 52 du 21 décembre 2017, texte 1.

La transformation et la modernisation du ministère des armées s'inscrivent dans le cadre de la feuille de route du ministère des armées, élaborée conformément aux dispositions de la circulaire du 24 mai 2017 ⁽¹⁾ relative à une méthode de travail gouvernemental exemplaire, collégiale et efficace d'une part, et de la loi de programmation militaire, d'autre part.

La présente instruction a pour objet de définir le dispositif de pilotage et de suivi de la transformation et de la modernisation du ministère des armées.

La transformation recouvre l'ensemble des démarches mises en œuvre pour rallier un modèle ministériel cible par les armées, directions ou services du ministère. Le modèle cible, sa trajectoire, les ressources associées sont arrêtés dans des projets d'armée, de direction ou de service élaborés et conduits sous la responsabilité d'un chef d'état-major ou d'un directeur.

La modernisation regroupe l'ensemble des actions visant à améliorer la performance du ministère et à en simplifier le fonctionnement, notamment en s'appuyant sur l'innovation, la simplification et la numérisation des processus métiers ou fonctionnels. Ces actions constituent des chantiers menés sous la responsabilité d'un chef de chantier, désigné par lettre de mission.

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

Le dispositif ministériel de pilotage et de suivi de la transformation et de la modernisation s'articule autour du comité exécutif ministériel (COMEX), du comité de transformation et de modernisation du ministère (C2M), d'un conseil consultatif pour la modernisation (CCM), du comité de cohérence et de coordination de la transformation et de la modernisation (C3M) et de la mission d'aide au pilotage (MAP).

Il s'appuie également sur les gouvernances propres aux grands subordonnés contribuant à la transformation et à la modernisation du ministère des armées.

1.1. Le comité exécutif ministériel.

Trimestriellement, un comité exécutif ministériel (COMEX) est consacré à la transformation et à la modernisation du ministère. Il fixe la stratégie de transformation et de modernisation d'ensemble du ministère et définit les objectifs et la gouvernance de chaque projet. Il s'assure de l'avancement global des chantiers, examine l'atteinte des objectifs, arrête les axes d'évolution et, le cas échéant, rend les arbitrages nécessaires. Il oriente les travaux du C2M.

1.2. Le comité de transformation et de modernisation du ministère.

Présidé par le directeur ou le directeur adjoint du cabinet civil et militaire, le comité de transformation et de modernisation du ministère (C2M) est chargé, selon les orientations du COMEX, d'assurer la cohérence et le suivi d'ensemble des chantiers de transformation et de modernisation du ministère. Il se réunit à un rythme mensuel.

Il propose au COMEX, en cohérence avec la stratégie d'ensemble, des projets de modernisation et de transformation, leurs objectifs et leur gouvernance ainsi que les arbitrages nécessaires au bon déroulement des processus de transformation et de modernisation.

Il se fait présenter par les chefs de chantiers l'avancement de leur feuille de route, donne les orientations nécessaires et arrête les décisions relevant de son niveau, tout en favorisant une démarche participative au sein des services. Il prépare les éléments de synthèse, de suivi et d'appréciation destinés au COMEX.

Le comité de transformation et de modernisation du ministère (C2M) est composé du chef d'état-major des armées, du délégué général pour l'armement et du secrétaire général pour l'administration ou de leurs représentants ; le chef du contrôle général des armées y assiste ou se fait représenter.

Le C2M dispose d'un secrétariat permanent (SP), assuré par la mission d'aide au pilotage (MAP).

Le C2M peut faire appel en tant que de besoin au contrôle général des armées et aux différents organes d'inspection et d'audit interne pour faire des propositions de réforme ou étudier les termes d'un mandat.

Les prestations de conseil utilisées en matière d'appui au changement par les armées, directions et services et, le cas échéant, par le C2M pour les besoins de transformation du ministère, font l'objet d'un reporting régulier en séance.

1.3. Le conseil consultatif pour la modernisation.

Le conseil consultatif pour la modernisation (CCM), composé de personnalités qualifiées et rattaché directement au ministre, complète le dispositif de gouvernance afin d'aider à l'identification des idées de réforme d'une part, et de porter une appréciation sur la conduite et la réalisation des réformes au sein du ministère, notamment au regard des méthodes et résultats éprouvés dans leur domaine de compétence. Pour ce faire, il se réunit deux fois par an pour émettre des avis consultatifs.

Permettant de tirer profit des expériences de modernisation dans le domaine civil, un ou plusieurs membres du CCM sont sélectionnés, en tant que de besoin, pour accompagner chaque chantier dans sa mise en œuvre.

1.4. Les projets de modernisation et de transformation relevant de la compétence propre des grands subordonnés.

A leur niveau, les grands subordonnés du ministre (CEMA, DGA et SGA) définissent les modalités internes de gouvernance et de mise en œuvre des actions de modernisation relevant de leurs domaines de compétence.

Ils coordonnent leurs actions, organisent le partage d'expérience, veillent à la cohérence d'ensemble des différents chantiers au sein du comité de cohérence et de coordination de la transformation et de la modernisation (C3M) et en informent le comité de transformation et de modernisation du ministère (C2M).

Ils assurent le pilotage opérationnel des chantiers relevant exclusivement de leur domaine de compétence et en président le comité directeur (CODIR).

Le secrétaire général pour l'administration est le correspondant du secrétariat général de la modernisation de l'action publique (SGMAP). Il assure les relations interministérielles correspondantes, et se fait communiquer par les états-majors, directions et services les informations relatives aux projets qui leur sont confiés relevant de la modernisation de l'action publique.

1.5. Les projets de modernisation et de transformation transverses.

Les projets de modernisation ou de transformation transverses sont ceux qui impliquent les responsabilités de plusieurs grands subordonnés.

A ce titre, ils font l'objet d'une gouvernance spécifique définie par le COMEX, sur proposition du C2M.

1.6. Le contrôle général des armées.

Le contrôle général des armées (CGA) participe au C2M dans le cadre de sa mission permanente d'assistance du ministre. Ses rapports et autres travaux contribuent à nourrir la réflexion du C2M.

1.7. La mission d'aide au pilotage.

La mission d'aide au pilotage (MAP) est chargée d'établir et de suivre les indicateurs relatifs aux chantiers de transformation. Elle assure également le secrétariat permanent du C2M (SP/C2M).

Le SP/C2M prépare et fait valider les ordres du jour des réunions, procède aux convocations, constitue les dossiers de séance et rédige les relevés de décisions soumis à l'approbation des membres du C2M. Il peut se voir confier par le C2M des missions d'analyse particulières.

Le SP/C2M est informé des comités de cohérence et de coordination de la transformation et de la modernisation (C3M) et peut s'y faire représenter.

2. LA MÉTHODE DE MODERNISATION DU MINISTÈRE.

2.1. Projets de transformation et chantiers de modernisation.

Les projets d'armée, de direction ou de service sont élaborés et conduits sous la responsabilité du chef d'état-major ou du directeur concerné. Déclinant le modèle d'armée du ministère, ils sont élaborés et validés lors des travaux de la loi de programmation militaire. Les leviers et ressources nécessaires à leur conduite sont identifiés et programmés dans la loi.

Les chantiers de modernisation participent à la feuille de route du ministère des armées. Ils sont conduits sous la responsabilité d'un chef de chantier désigné par le ministre.

2.2. Phasage des chantiers de modernisation.

La conduite des chantiers est organisée autour de trois phases clés :

- une phase d'orientation avec la désignation par le C2M d'un responsable chargé de lui proposer un mandat pour le cadrage du chantier et la façon d'en préparer la conception ;
- une phase de conception visant à proposer au C2M le périmètre, les objectifs, l'organisation, le calendrier général dont les jalons intermédiaires, les livrables et les ressources nécessaires pour le chantier, ainsi que la façon de suivre la progression vers le résultat attendu et la feuille de route haute du chantier ;
- une phase de réalisation, au besoin par incréments, qui couvre la mise en œuvre du chantier dans les conditions arrêtées par le C2M à l'issue de la phase de conception.

L'ensemble des chantiers fait l'objet d'un bilan régulier, sincère et fidèle afin de mesurer les résultats obtenus, en particulier sur le plan financier afin d'assurer le suivi et l'évaluation des gains et surcoûts découlant du chantier. Ces modalités de suivi financier seront anticipées dès la phase de conception du chantier de modernisation.

2.3. Identification des chantiers.

Pour identifier les projets de réforme à mener, de multiples vecteurs existent au sein du ministère dont :

- les tableaux de bord et les cartographies des risques du ministre et des grands subordonnés ;
- les rapports du CGA et des inspecteurs généraux des armées, ceux des inspecteurs relevant de l'autorité des grands subordonnés, ainsi que les relevés d'observations définitives et les référés de la Cour des comptes ;
- les démarches de progrès des armées, directions et services ainsi que les démarches participatives qu'elles développent en leur sein ;
- les expérimentations menées au sein des armées, directions et services et les organismes qui leur sont rattachés ;
- l'expertise et l'évaluation de personnalités extérieures au sein du conseil consultatif pour la modernisation ;
- les travaux issus du C2M.

3. ABROGATION.

L'instruction n° 126202/DEF/CAB du 4 octobre 2013 définissant le dispositif de pilotage de la rénovation de la gouvernance, de l'organisation et du fonctionnement du ministère de la défense est abrogée.

4. PUBLICATION.

La présente instruction sera publiée au *Bulletin officiel des armées*.

La ministre des armées,

Florence PARLY.

(1) n.i. BO.