



**MINISTÈRE  
DES ARMÉES  
ET DES ANCIENS  
COMBATTANTS**

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*

ORDRE DU JOUR

DE MONSIEUR SÉBASTIEN LECORNU,  
MINISTRE DES ARMÉES ET DES ANCIENS COMBATTANTS

---

**Point sur la transformation de la Direction générale de l'armement (DGA)**

---

Vert-le-Petit, le 24 octobre 2024

\*\*\*

Monsieur le ministre,  
Monsieur le préfet,  
Mesdames et messieurs les parlementaires,  
Mesdames et messieurs les élus,  
Monsieur le délégué général pour l'armement,  
Monsieur le secrétaire général pour l'administration,  
Messieurs les chefs d'état-major d'armées,  
Mesdames et messieurs les officiers généraux,  
Mesdames et messieurs les agents, ingénieurs, techniciens et ouvriers de la direction générale de l'armement,  
Mesdames et messieurs,

\*\*\*

Le sillage parfait de nos missiles dans les airs et sous les mers ; la polyvalence de notre aviation de chasse ; la discrétion de nos sous-marins ; la portée de nos canons ; la rapidité de nos navires ; et bien sûr la crédibilité de notre dissuasion : toutes ces caractéristiques qui font la puissance de nos armées et la grandeur de la France sont le fait de quelques femmes et hommes, qui donnent le meilleur d'eux-mêmes depuis maintenant 60 années.

Vous êtes les experts, les bâtisseurs, les chefs de projet qui, depuis les années 60, poursuivez sans relâche une quête de souveraineté mais aussi d'excellence technologique, et de sécurité. Grâce à vous, les armes confiées à nos soldats sont des armes de pointe, fiables, efficaces et sûres.

Vous l'avez encore démontré au cours des derniers mois, en réaffirmant le savoir-faire et la crédibilité de notre dissuasion avec deux tirs réussis de missiles M51 et le tir de qualification du missile ASMP-A rénové. Je veux aussi citer le succès du tir du missile Aster B1NT ou le succès de la première munition télé-opérée. Je pense aussi à l'étape décisive franchie avec le lancement de la phase 1B du programme de Système de combat aérien du futur (SCAF) ou l'aboutissement des négociations du Main ground combat system (MGCS), pour lequel le directeur général adjoint, l'ingénieur général Thierry Carlier, a joué un rôle majeur.

La DGA a aussi été au rendez-vous des grands défis sécuritaires posés à la Nation, notamment pour les Jeux olympiques, sur la maîtrise du risque nucléaire radiologique bactériologique et chimique, en particulier grâce aux agents de votre centre, et la protection du ciel avec les systèmes de défense antiaérien VL MICA et le dispositif Parade de lutte anti-drônes, qui ont été prêts et efficaces. De bons résultats ont été obtenus avec les industriels sur le défi de l'économie de guerre, qui me rendent confiant pour l'aide que nous continuerons d'apporter aux Ukrainiens, comme pour nos propres besoins, sans oublier les indispensables résultats à l'export dans les années à venir.

La réforme « Impulsion » portée par votre délégué général, Emmanuel Chiva, au cours des derniers mois a permis de réformer la direction pour arriver à ces résultats, et je veux l'en

remercier. Cette réforme a permis, entre autres, de lancer une nouvelle dynamique avec la base industrielle et technologique de défense, par la création de la direction de l'industrie de défense, dont je sais l'implication sur les chantiers de l'économie de guerre, du financement des entreprises de défense, et du soutien à l'ensemble de notre tissu industriel.

Cette réforme a permis de rassembler les fonctions budgétaires de celles de préparation stratégiques, au service de l'exécution de la loi de programmation militaire, et plus important encore, de l'anticipation de la prochaine, au-delà de l'horizon 2030. « Impulsion » a aussi permis un renforcement de la DGA sur son cœur de métier, la dissuasion.

Ces sujets sont engagés, ils avancent : je veux aujourd'hui en prendre acte et vous en féliciter collectivement. À la mesure des menaces qui pèsent sur la Nation, il nous revient de poursuivre ce chemin engagé et, pour être clair, d'accélérer plus vite encore. L'objectif est aussi simple à formuler que difficile à réaliser : il s'agit de reconquérir cet ADN de la DGA — l'esprit pionnier, qui, il y a 60 années, a permis à notre pays de gagner sa place dans la cour des grands.

Renouons avec la force conceptuelle initiale de la DGA, telle qu'elle a été voulue dans les années 60 : revenons à la quête d'audace, de transgression, de prise de risque qui ont engendré quelques échecs mais qui ont été la condition de tous les grands succès.

C'est d'ailleurs cette audace que j'ai souhaité mettre à l'honneur en décorant vos camarades il y a un instant des ordres nationaux et ministériel, pour leur volonté de faire avancer les choses et pour les résultats qui en découlent.

Cette reconnaissance, c'est aussi celle de la DGA comme le dernier refuge au sein de l'État des ingénieurs, techniciens et des ouvriers de haute technicité.

Vous avez donc la mission d'être au rendez-vous des défis technologiques et industriels de demain. Car je ne doute pas un instant que si nous ne réagissons pas rapidement et fermement, la France deviendra, technologiquement, spectatrice d'un monde qui se réarmera trop vite pour elle.

\*

Mesdames et messieurs les agents, ingénieurs, techniciens et ouvriers de la direction générale de l'armement,

Il nous faut donc renouer avec le sentiment de l'urgence, sans renoncer, bien au contraire, à l'excellence technologique et industrielle qui fait votre identité et notre fierté.

Je vous demande de renouer avec la prise de risques, oser parier sur les innovations qui feront la différence demain, et se les approprier au plus vite.

Je vous demande de renouer avec le doute, caractéristique fondamentale du gaullisme militaire. Ce doute qui consiste à ne jamais être certain de gagner la guerre de demain avec des équipements d'hier. Non pas pour douter de nos talents, mais pour permettre la supériorité de notre outil de défense pour demain.

Je vous demande aussi de donner sa chance à ceux qui pensent autrement, aux talents venus du monde civil, auquel je vous demande de continuer à vous ouvrir, avec plus de force. C'est indispensable pour mieux le comprendre et en tirer les bonnes pratiques.

Bref, il nous faut renouer avec l'audace qui a fait la grandeur de la DGA et qui ne s'est pas éteinte, mais que l'on bride parfois par des processus décisionnels trop compliqués, par trop de comitologie et par une pyramide hiérarchique parfois trop pesante.

C'est notre devoir que de retrouver cette audace dans un monde qui évolue si vite, marqué par les transformations numériques, par l'intelligence artificielle, bientôt par les technologies quantiques, mais aussi par les mutations du marché du travail, par les évolutions de nos sociétés et démocraties.

Je veux donc vous donner les grandes lignes du plan que le délégué général de l'armement m'a proposé et qu'il va mettre en œuvre avec vous pour poursuivre et, en quelque sorte, parachever la transformation de la DGA. Il visera à donner aux agents, ingénieurs, techniciens et ouvriers de la DGA les moyens de relever les immenses défis qui nous attendent.

\*\*\*

Mesdames et messieurs,

L'objectif que je vous fixe est d'assumer votre rôle singulier au sein de l'État. C'est à vous qu'est confiée la mission d'armer notre armée, et donc de vous assurer que l'industrie de notre pays soit au bon niveau technologique et de productivité pour assurer seule l'équipement de nos militaires, y compris en cas de conflit de haute intensité.

Cela implique de vous intéresser à nouveau, plus encore que ces deux dernières années, aux enjeux de production, de délais et de coûts, avec l'obsession désormais d'être meilleurs que les autres.

Cela sans renoncer en rien à l'excellence de notre recherche appliquée et des innovations qui distinguent la France et son industrie de défense de tous ses concurrents.

Votre rôle est également singulier au sein même de ce ministère. J'attends que vous assumiez vos convictions, défendiez vos intuitions, en particulier dans le dialogue avec les états-majors ou les industriels, sans se cacher derrière des procédures contractuelles, réglementaires, techniques ou financières, que l'on applique jusqu'au jour où l'on ne sait plus trouver de sens à sa mission.

**Les armées ont besoin, les industriels ont besoin, et au final la France a besoin d'une DGA forte et puissante.**

**Par ailleurs**, lorsqu'une norme civile vous empêche de poursuivre votre programme, si vous jugez son application absurde, vous avez désormais le pouvoir et même le devoir de proposer de la contourner.

Au regard de l'urgence, ce qui sera répréhensible désormais, sera de perdre du temps – quand la comitologie devient inefficace, superflue, lente et qu'elle ralentit l'initiative et la prise de risque.

Au regard du contexte sécuritaire mais aussi budgétaire, ce qui sera répréhensible désormais, sera de gaspiller de l'argent, par exemple en demandant des documentations superflues aux industriels qui ont démontré leur maturité, en imposant des spécifications inutiles, redondantes ou statiques dans les programmes. Il est du devoir de la DGA, y compris de ses chefs, de porter la contradiction aux états-majors d'armées en la matière, en complément du rôle que l'état-major des armées doit jouer.

Cette saine tension est indispensable. Chacun à sa place, car chacun dans son rôle tel que pensé par les pères gaullistes fondateurs de notre modèle.

Ce que je vous demande est donc simple : en somme, c'est de reprendre confiance.

En vous-mêmes : ce qui n'a pas changé depuis 60 ans, c'est bien le talent, les convictions et l'envie de servir qui animent chacun d'entre vous. Vous vous êtes engagés pour la défense à une époque où l'on croyait à la « fin de l'histoire » et où certains cherchaient à tirer les « dividendes de la paix ». Les plus jeunes d'entre vous sont nés dans une époque où l'on croyait la paix en Europe éternellement acquise.

Votre engagement est juste et nécessaire.

\*

Mesdames et messieurs les agents, ingénieurs, techniciens et ouvriers du corps de l'armement,

La nécessité est là.

Elle passe donc par l'affirmation de votre rôle stratégique pour armer nos soldats, donc par un renforcement de ce rôle pour être plus efficace. Le principe de subsidiarité s'appliquera pour donner un pouvoir de décision effectif aux échelons pertinents.

Je vous demande donc de mettre en place les conditions pour redonner de la liberté d'action aux directeurs de programmes, en réduisant la comitologie interne au ministère, en leur redonnant la responsabilité de gérer les ressources fléchées vers leurs programmes, mais également en leur donnant plus d'autonomie vis-à-vis de leurs chefs. Cette instruction que je vous donne devra s'appliquer à tous les programmes, et avec encore plus de forces pour les plus petits d'entre eux pour lesquels leur délégation de signature devra être renforcée.

Les directeurs de programmes auront dorénavant la responsabilité de décider à quel comité ils souhaitent soumettre leur programme pour allier efficacité et célérité.

À l'avenir, je ne présiderai de comité ministériel d'investissement que pour des décisions stratégiques engageant une modification de notre modèle d'armée. Les autres décisions d'investissement relèveront donc de vos différents directeurs et officiers généraux. Pour chaque acquisition, nous devons déterminer ce qui est prioritaire : la performance, le coût ou encore le délai.

Je vous demande également de créer une équipe d'acheteurs dédiés aux achats sur étagère et aux achats de service, qui sera notamment mise au profit des équipes de programmes de la force d'acquisition réactive. Au sein du ministère, c'est à la DGA d'acheter des armements. Si elle n'est pas plus efficace pour acheter vite des petits équipements avec de nouveaux processus, elle sera contournée et je considère que c'est là un problème.

L'Agence de l'innovation de défense, quand l'innovation correspond directement au besoin des forces, sera désormais dotée d'une capacité autonome d'achat.

Enfin, je vous demande de généraliser les efforts pour revoir complètement le processus de réception des matériels qui ne feront plus l'objet de vérifications systématiques quand la performance industrielle a été démontrée, mais sera organisé par échantillonnage, afin de répondre à l'objectif de réduction des délais de production imposé à nos industriels. Vos premiers travaux ont déjà permis de gagner près d'un mois sur des pièces de missiles. Cela doit être généralisé.

Je souhaite que vous soyez accompagnés dans cette montée en responsabilité, encouragés à prendre des risques pour gagner en efficacité et favoriser les prises d'initiative. Un conseil vous sera apporté pour vous éclairer sur votre responsabilité juridique réelle et non supposée : ce sera un appui et une aide pour favoriser les décisions audacieuses en vous protégeant. Cela vaut pour les autorités techniques, qui signent les autorisations d'utilisation des matériels. Cela vaut pour les acheteurs qui passent des marchés. Cela vaut aussi pour la responsabilité en matière financière. Vos chefs devront incarner cette prise de risque, tout autant que le devoir de protection des subordonnés.

A ces demandes s'ajouteront d'autres mesures de simplification :

- Comme la refonte de l'instruction 1618, et surtout de son guide d'utilisation, qui l'a beaucoup trop alourdie, pour sortir d'une logique séquentielle « préparation-réalisation-utilisation » et favoriser les boucles courtes - il faut d'ailleurs appliquer différemment cette instruction pour les programmes « temps court » ou pour les programmes « temps long » ;
- Mais également la valorisation des experts techniques, pour lesquels le délégué général a reçu un mandat clair et ambitieux.

Il a ma confiance pour le mettre en œuvre. Il y a urgence.

\*\*\*

Mesdames et messieurs les agents, ingénieurs, techniciens et ouvriers de la direction générale de l'armement,

Avoir les meilleures armes suppose enfin d'avoir les meilleurs ingénieurs, les meilleurs techniciens, les meilleurs experts comme les meilleurs opérateurs.

L'excellence, c'est bien sûr l'école Polytechnique, pour laquelle nous n'avons ménagé aucun effort. En repensant sa gouvernance ; en réaffirmant sa militarité ; en y nommant une ingénieure générale de l'armement talentueuse à sa direction ; en propulsant l'école en tête des formations qui préparent aux grandes ruptures technologiques de demain : à savoir l'intelligence artificielle et le quantique.

Ce sont aussi les Écoles nationales supérieures de techniques avancées qui alimentent le corps déterminant pour la DGA et le ministère que sont les ingénieurs des études et techniques de l'armement.

Aussi, et en toute logique, j'ai décidé une profonde évolution des corps de l'armement, pour les moderniser et les rendre de plus en plus attractifs. Pour qu'en leur sein, chacun puisse prendre confiance, s'épanouir et acquérir toujours plus de compétences pour servir.

C'est le sens de l'évolution statutaire engagée : quelle que soit la solution retenue pour les grands corps techniques de l'État, les corps de l'armement évolueront, tout en préservant leur militarité, qui n'est pas négociable.

C'est aussi le sens de la réforme du Conseil général de l'armement. Ces dernières années, le Conseil général a pu paraître parfois chercher sa place dans le paysage. Elle tombe pourtant sous le sens : car il est le « gardien des corps de l'armement ». À lui, la lourde charge de s'assurer que l'État dispose d'un vivier d'ingénieurs de haut vol, répondant à nos besoins. À lui, la charge de l'employabilité à tout âge des ingénieurs de l'armement.

Le Conseil général doit ainsi devenir plus fort, plus puissant, il doit peser davantage dans les choix de carrière et l'identification des meilleurs. Il devient en particulier l'interlocuteur incontournable de toute mobilité en dehors de la DGA, et est aussi associé aux mobilités internes à celle-ci. Voilà la feuille de route que je donnerai au nouveau secrétaire général, qui sera prochainement nommé par le Président de la République sur ma proposition.

Mais au-delà du corps de l'armement, les vocations et les parcours ont évolué au rythme du progrès scientifique et technique. L'innovation, la disruption, vient de tous les profils. Je veux saluer l'engagement des contractuels qui sont au cœur de chaque succès de la DGA et auxquels je souhaite que l'on apporte là aussi de meilleures perspectives d'évolution dans leurs parcours, jusqu'aux plus hauts niveaux de l'institution. C'est pourquoi j'ai demandé que soient menées régulièrement des revues de talent, avec le Conseil général pour l'armement concernant les ingénieurs militaires, destinées à identifier et promouvoir les meilleurs, indépendamment de leur statut ; et à repérer, parmi vous, les futurs ingénieurs qui révolutionneront leur temps.

Aux chefs de la DGA, je veux dire : votre mission première est de valoriser celles et ceux qui essayent, celles et ceux qui risquent, et de promouvoir celles et ceux qui réussissent. Et nous devons collectivement accepter les échecs.

D'où les nouvelles formules de recrutement auxquelles nous travaillons : « Concours talents » pour l'accès aux corps ; augmentation des passerelles pour rejoindre le corps des ingénieurs de l'armement. D'où le partenariat novateur entre Polytechnique et l'école pour l'informatique et les techniques avancées pour les métiers du cyber. Ces efforts seront poursuivis et amplifiés.

Face aux menaces, nous n'avons cependant pas le temps d'attendre que ces futurs ingénieurs deviennent les patrons de demain. La solution est simple : acquérir des compétences à l'extérieur de nos circuits habituels. En premier lieu, faire revenir à la DGA des ingénieurs et techniciens qui l'auraient quittée et qui sont toujours attachés à leur vocation initiale de servir l'État.

Je souhaite voir revenir ces profils – à la condition sine qua non qu'ils aient acquis, à l'extérieur, des compétences dont nous manquons aujourd'hui.

Et je le dis sans ambages : la DGA doit leur faire une place. Au plan des responsabilités ; mais aussi au plan salarial, où nous devons nous donner les moyens de notre réussite – je pense ici aux mesures que nous avons prises, et que j'assume entièrement, pour permettre aux ingénieurs contractuels du cyber de rejoindre le statut de contractuel de droit commun et de bénéficier ainsi d'une rémunération nettement plus attractive.

Je souhaite aussi saluer l'engagement des commissaires spécialisés aux métiers de la DGA, dont les expertises sont clés notamment en matière financière, juridique ou de ressources humaines.

De même, nos efforts pour la réserve de l'armement doivent redoubler. Là où nous manquons de compétences, la réserve offre un statut protecteur qui nous permet d'intégrer, à temps partiel, des ingénieurs prêts à servir sous l'uniforme. Notre approche, en la matière, demeure trop prudentielle et je vous demande d'être offensif - peut-être même agressif - dans le recrutement de réservistes sur les compétences qui nous manquent, et elles sont nombreuses.

Cela vaut aujourd'hui pour les ingénieurs : en 2024, il est incompréhensible que cela ne vaille pas pour les profils techniciens ou opérateurs ? Je vous demande de remédier à ce constat.

Si des talents pourront venir de l'extérieur, je souhaite que l'on vous donne la possibilité de valoriser une expérience hors de la direction générale. Il semble indispensable que la DGA se renforce de compétences industrielles en particulier, pour le pilotage de la production et – de plus en plus – de la chaîne de sous-traitance. Je souhaite qu'à l'horizon 2035, chaque nouvel officier général du corps de l'armement ait obligatoirement réalisé une mobilité, même courte, en dehors de la DGA.

Ce généralat de l'armement, dont je veux également faire évoluer les principes. L'expertise de certains officiers doit être pleinement reconnue : là où « la fonction prime le grade », je souhaite que la filière d'expertise se structure.

On peut être ingénieur général pour la connaissance intime de certains domaines scientifiques et techniques ; pour la référence que l'on est sur tel ou tel sujet. On peut, en étant ingénieur général au titre de l'expertise, appartenir, au plan organique, à une équipe pilotée par un ingénieur en chef. Là aussi, l'efficacité et le résultat avant tout.

\*\*\*

Mesdames et messieurs les ingénieurs, techniciens et ouvriers du corps de l'armement,

Vous l'aurez compris, ce que je veux impulser c'est une prise de conscience à un moment géostratégique grave et dans lequel rien n'est acquis pour demain : celle que le temps nous manque pour relever les défis d'un monde qui se réarme.

Ces défis vous appellent à lever toutes les barrières, à franchir tous les obstacles et donc à prendre confiance en votre propre capacité collective à innover, à agir vite et pour continuer d'offrir à la France et à ses armées les armes qui feront demain ses succès.

Vous avez notre reconnaissance pour ce que la DGA a apporté à la France depuis 60 années. Vous avez aussi toute notre confiance pour surprendre encore. Pour le succès des armes de la France !

Vive la DGA !

Vive la République !

Et vive la France !

**Seul le prononcé fait foi**

**Délégation à l'information et  
à la communication de la défense  
DICoD**

Centre media du ministère des Armées  
60 boulevard du général Martial Varlin  
CS 21623 - 75009 Paris Cedex 15