

## **BULLETIN OFFICIEL DES ARMÉES**



### **Édition Chronologique n° 5 du 21 janvier 2022**

TEXTE RÉGLEMENTAIRE PERMANENT

Texte 4

#### **INSTRUCTION N° 98/ARM/CAB**

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

Du 21 décembre 2021

# INSTRUCTION N° 98/ARM/CAB relative au dispositif de pilotage et de suivi de la transformation et de la modernisation du ministère des armées.

Du 21 décembre 2021

NOR A R M M 2 2 0 0 8 0 J

---

Texte(s) abrogé(s) :

- [Instruction N° 11353/ARM/CAB du 07 novembre 2017 relative au dispositif de pilotage et de suivi de la transformation et de la modernisation du ministère des armées.](#)

Classement dans l'édition méthodique :

BOEM [110.2.2](#).

Référence de publication :

---

La transformation et la modernisation du ministère des armées constituent un enjeu stratégique. Elles ont pour objectif une adaptation continue du ministère des armées à l'évolution de son environnement. Elles facilitent l'innovation, l'optimisation des ressources et la prise en compte des enjeux de développement durable tout en participant à l'objectif d'un État à la fois plus proche, plus simple et plus efficace. Elles contribuent à la mise en œuvre de la loi de programmation militaire.

La transformation recouvre l'ensemble des démarches mises en œuvre pour rallier un modèle-cible ministériel 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. Les chantiers de modernisation s'inscrivent dans la politique gouvernementale et participent à la feuille de route du ministère des armées. Chaque chantier est conduit par un responsable désigné par le ministre dans le cadre d'une lettre de mission.

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.

## 1. LA MÉTHODE DE MODERNISATION DU MINISTÈRE.

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

- une phase d'orientation avec la réalisation d'une étude d'impact préalable et la désignation par le comité de transformation et de modernisation du ministère (C2M) d'un responsable chargé de proposer un mandat pour le cadrage du chantier et la façon d'en préparer la conception ;
- une phase de conception visant à proposer 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 du chantier ;
- une phase de réalisation, au besoin par incréments, qui couvre la mise en œuvre du chantier dans les conditions arrêtées à l'issue de la phase de conception ;
- une phase d'évaluation, afin de mesurer les effets obtenus sur l'efficacité opérationnelle, la qualité du service rendu aux usagers et les ressources dégagées ou les surcoûts induits, ces modalités de suivi étant anticipées dès la phase de conception.

## 2. 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), du comité de la transformation de portée ministérielle (CTPM) et de la délégation à la transformation et à la performances ministérielles (DTPM). Il s'appuie également sur les gouvernances internes propres à chaque grand subordonné.

### 2.1. Le comité exécutif ministériel.

Un COMEX est consacré à la transformation et à la modernisation du ministère chaque semestre, indépendamment des COMEX susceptibles d'être consacrés à des chantiers spécifiques. 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.

### 2.2. Le comité de transformation et de modernisation du ministère.

Présidé par le directeur ou le directeur adjoint du cabinet civil et militaire, le 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 chaque trimestre, pour réaliser un point d'avancement intermédiaire entre deux COMEX et assurer leur préparation. Il peut être convoqué en tant que de besoin par le directeur ou le directeur adjoint du cabinet civil et militaire pour traiter de thématiques spécifiques.

Le C2M 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 l'état d'avancement des chantiers, donne les orientations nécessaires et arrête les décisions relevant de son niveau, tout en favorisant une démarche participative au sein des armées, directions et services.

Le C2M est composé du chef d'état-major des armées (CEMA), du délégué général pour l'armement (DGA) et du secrétaire général pour l'administration (SGA) ou de leurs représentants ; le chef du contrôle général des armées (CGA) y assiste ou s'y fait représenter.

Le C2M est doté d'un secrétariat permanent assuré par la Mission d'aide au pilotage (MAP).

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

### **2.3. Le comité de la transformation de portée ministérielle.**

Un CTPM est chargé de faciliter la mise en cohérence des projets de modernisation ou de transformation transverses, à savoir ceux qui impliquent les responsabilités de plusieurs grands subordonnés. Le CTPM favorise la coordination des parties prenantes, assure le suivi de l'avancement des projets transverses et identifie les éléments de communication à même d'illustrer la dynamique de transformation ministérielle.

Le CTPM est composé de représentants du CEMA, du DGA et du SGA. Il est présidé par le délégué à la transformation et à la performance ministérielles. En fonction de l'ordre du jour, il peut associer les représentants d'autres entités ministérielles, notamment les responsables de chantier de transformation et de modernisation. Le CTPM se réunit une fois par trimestre. Il peut se réunir en tant que de besoin pour traiter d'un sujet spécifique si les parties prenantes en conviennent.

Le secrétariat du CTPM est assuré par la MAP afin de garantir la cohérence des travaux avec les décisions prises en C2M.

### **2.4. La gestion des relations interministérielles.**

Le SGA est l'interlocuteur de la direction interministérielle de la transformation publique (DITP). Il assure les relations interministérielles correspondantes et, à cet effet, les états-majors, directions et services lui communiquent les informations relatives aux projets qui leur sont confiés relevant de la modernisation de l'action publique. Il informe les participants au CTPM des travaux interministériels.

La coordination de la contribution ministérielle au Comité interministériel de la transformation publique (CITP) est assurée, sous l'autorité du cabinet, par la DTPM.

### **2.5. La gouvernance des projets de modernisation et de transformation relevant de la compétence propre des grands subordonnés.**

À son niveau, chaque grand subordonné du ministre (CEMA, DGA et SGA) assure le pilotage des chantiers relevant de son domaine de compétence. À cet effet, il définit les modalités internes de gouvernance appropriées.

### **2.6. Le contrôle général des armées.**

Le 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.

### **2.7. La mission d'aide au pilotage.**

Située au sein de la DTPM, la MAP est chargée d'établir et de suivre les indicateurs relatifs aux chantiers de transformation. Elle établit un tableau de bord synthétique du suivi d'avancement des chantiers de transformation et de modernisation du ministère, en lien avec les parties prenantes au sein du ministère.

Elle assure le secrétariat des C2M et des CTPM. Elle prépare et fait valider les ordres du jour des réunions de ces deux comités, constitue les dossiers de séance et rédige les relevés de décisions soumis à l'approbation des membres permanents des comités concernés. Elle se coordonne avec les instances de pilotage mises en place par chaque grand subordonné pour les chantiers relevant exclusivement de son domaine de compétence. La MAP peut proposer son assistance dans la recherche de solutions aux difficultés rencontrées (analyses, assistance technique, co-construction avec les parties prenantes).

## **3. ABROGATION.**

[L'instruction n° 11353/ARM/CAB du 7 novembre 2017](#) relative au dispositif de pilotage et de suivi de la transformation et de la modernisation du ministère des armées est abrogée.

## **4. PUBLICATION.**

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

*La ministre des armées,*

Florence PARLY.