

## La conduite des programmes d'armement

L'analyse du déroulement des programmes d'armement fait apparaître dans plusieurs cas des insuffisances qui se sont traduites par des dérives de coûts, de délais et parfois de performances. Pour remédier à cette situation, le Livre blanc souligne la nécessité de :

- **Renforcer la maîtrise technique, économique et financière des programmes.** Il s'agit tout particulièrement d'accroître la rigueur du processus de lancement et de planification financière des programmes.

Cela implique de :

- **fiabiliser les données financières et accéder à une meilleure évaluation, dès la phase amont des programmes, du coût de possession des équipements**, aujourd'hui insuffisamment connu et maîtrisé. **Un dispositif entièrement remanié sera mis en place à cet effet.** Il s'appuiera sur une expertise financière accrue dans l'ensemble du ministère et sur la constitution d'une capacité de synthèse unique au niveau central, confiée à la direction des affaires financières du ministère ;
- **rationaliser les processus relatifs aux investissements ; un comité ministériel d'investissement** sera mis en place. Il permettra au ministre de disposer de l'ensemble des éléments lui permettant de juger de la pertinence et des mérites respectifs des solutions proposées, tant en termes de performances, de coûts d'achat et de possession, de faisabilité financière d'ensemble, de stratégie d'achat (recours au partenariat public-privé, acquisition patrimoniale) que d'enjeux de coopération, d'impact industriel et de potentiel de l'équipement à l'exportation ;
- **mettre en place un référentiel commun des programmes, unique, partagé entre tous les grands responsables du ministère de la défense** ; ce référentiel portera à la fois sur les données financières et les contenus physiques des opérations d'armement. Il sera communiqué régulièrement au ministère chargé du budget ;
- **associer plus étroitement le ministère chargé du budget et celui chargé de l'économie** aux processus de décision ; à cet effet sera mis en place un **comité financier** où siégeront les responsables de programmes<sup>1</sup> du ministère de la défense ainsi qu'un représentant du ministère du budget ; cette instance permettra un suivi plus régulier, par le ministère du budget, des investissements du ministère de la défense ;
- **maintenir une expertise technique solide au sein de l'Etat** ; cette expertise est essentielle pour l'appréciation des solutions industrielles proposées pour répondre aux besoins opérationnels.

---

<sup>1</sup> au sens de la loi organique relative aux lois de finances

- **Clarifier les responsabilités tout au long de la vie des programmes.**

Dans la nouvelle organisation du ministère de la Défense, **un programme sera conçu, préparé et réalisé par une même équipe dédiée**, placée sous la responsabilité d'un directeur de programme désigné pour toute la durée du programme. L'équipe de programme associera systématiquement un officier responsable de l'évaluation du besoin opérationnel (EMA), un ingénieur responsable de l'expertise technique, industrielle et économique (DGA) et un expert budgétaire et financier (SGA).

↳ L'équipe de programme sera placée **pendant les phases de définition et de conception du programme, jusqu'à la négociation du contrat, sous l'autorité du chef d'état major des armées.**

↳ **Pour la négociation du contrat**, l'équipe de programme passera **sous l'autorité du directeur général de l'armement**. La décision de lancement de la réalisation du programme sera prise par le ministre, sur proposition du directeur général de l'armement et **après avis du chef d'état-major des armées**, sur la base d'un dossier prenant en compte l'aboutissement des négociations avec l'industrie.

↳ **Pendant la phase de réalisation**, l'équipe de programme restera placée **sous l'autorité du directeur général de l'armement**. Durant cette phase, le chef d'état-major des armées sera associé à toutes les évolutions de nature à affecter la satisfaction du besoin opérationnel, qu'elles concernent le devis, les aspects techniques ou le calendrier.

↳ **Pendant la phase d'utilisation**, c'est-à-dire après la mise en service de l'équipement dans les armées, cette équipe repassera **sous l'autorité du chef d'état major des armées.**

Ainsi, **les responsabilités respectives du chef d'état-major des armées et du directeur général de l'armement sont clairement définies**. L'un et l'autre s'appuieront pour les exercer sur une seule et même équipe qui disposera d'une vision complète de la vie du programme. A chaque phase majeure, le ministre prendra la décision au vu de leurs propositions et des consultations menées dans le cadre du comité ministériel d'investissement.