

A S S E M B L É E   N A T I O N A L E

X I V <sup>e</sup>   L É G I S L A T U R E

# Compte rendu

## Commission de la défense nationale et des forces armées

— Audition ouverte à la presse, de M. Pierre Bayle, délégué à l'information et à la communication de la défense..... 2

Mardi

3 juin 2014

Séance de 17 heures 30

Compte rendu n° 55

SESSION ORDINAIRE DE 2013-2014

**Présidence**  
**de Mme Patricia Adam,**  
*présidente*



*La séance est ouverte à dix-sept heures trente.*

**Mme la présidente Patricia Adam.** Monsieur Bayle, soyez le bienvenu.

La dernière audition de la délégation à l'information et à la communication de la Défense (DICOd) par notre commission remonte à 2003. La DICOd est pourtant un outil déterminant du ministère, tant en matière institutionnelle que de recrutement et, naturellement, dans les contextes de crise. Cette communication est très suivie par les acteurs de la défense, militaires comme civils, mais aussi par un public plus large constitué d'experts, de citoyens et, bien entendu, de parlementaires.

**M. Pierre Bayle, délégué à l'information et à la communication de la défense.** Merci de votre invitation. Je suis accompagné du général Bernard Barrera, directeur adjoint de la DICOd et porte-parole adjoint du ministère, du colonel Paris, chef du département stratégie de la DICOd, et du colonel Alborna, chef du pôle pilotage.

Les enjeux de la communication de la défense sont triples : entretenir dans l'opinion une bonne image de la défense, qui facilite les campagnes de recrutement et nourrisse la fierté d'appartenance au ministère des civils comme des militaires ; légitimer les opérations extérieures ; soutenir la nouvelle réforme, alors que la communauté de la défense exprime une certaine lassitude et que l'opinion sous-estime l'ampleur des efforts consentis.

Cette communication est assurée par la DICOd et les OICD, les organismes d'information et de communication de la Défense : les services de communication de l'état-major, de la direction générale de l'armement et du secrétariat général pour l'administration (respectivement EMA/COM, DGA/COM et SGA/COM), les services d'informations et de relations publiques des armées (SIRPA) et la cellule communication du service de santé des armées (SSA). Pour leurs productions audiovisuelles, ces organismes sont adossés à l'établissement de communication et de production audiovisuelle de la défense, l'ECPAD, lui-même placé sous la tutelle de la DICOd.

J'articulerai mon propos en trois volets : la réforme de la communication, la communication sur la réforme et le chantier de Balard, qui est à la fois un enjeu pour la communication et pour l'ensemble du ministère.

Lors de mon entrée en fonction, en mars 2013, je me suis vu fixer un objectif ambitieux de réduction des effectifs, laquelle avait déjà été amorcée bien avant mon arrivée. Entre 2009 et 2012, les effectifs de la communication de la Défense sont passés de 1 162 à 978 équivalents temps plein (ETP), soit une déflation de 16 % en trois ans. Aux termes du mandat qui m'a été confié par le ministre de la Défense le 28 mars 2013, ce sont encore 33 % de réduction qu'il faudra atteindre à l'horizon 2019, sur la base des effectifs globaux de la communication du ministère en 2013.

J'assume la responsabilité de l'ensemble de cet effort, DICOd et SIRPA réunis. J'ai néanmoins pu obtenir que la réduction ne soit pas brutale, et qu'elle passe par un palier intermédiaire correspondant à l'emménagement à Balard. Dans un premier temps, l'objectif est de porter les effectifs à 830 ETP en 2015 – soit une déflation de 15 % en deux ans – et à 650 ETP à la fin de 2018 – soit une déflation de 22 % en trois ans. De 2009 à 2018, la communication de la Défense aura ainsi perdu 45 % de ses effectifs.

Pour la DICoD en particulier, le déroulement de cette réduction est le suivant : entre 2009 et 2012, les effectifs sont passés de 199 à 166 ETP, soit une diminution de 17 % ; d'ici à 2015, date de notre emménagement à Balard, ils seront ramenés à 143, ce qui représente une nouvelle réduction de 14 %. La réforme de la DICoD est, pour l'essentiel, déjà réalisée : tous les départements ont été restructurés et les fonctions redéfinies ; un pôle « pilotage » transverse a été créé, qui assure la coordination et la cohérence d'ensemble au niveau non seulement de la DICoD, mais aussi de l'articulation avec les SIRPA d'armée et de direction ; enfin, la totalité de la direction et des chefs de département a changé entre 2013 et 2014. Sur la période équivalente, entre 2010 et 2014, le budget de la DICoD a baissé de 40 %, passant de 9,5 millions à 5,5 millions d'euros.

Les OICD procèdent également à des réductions d'effectifs : le SIRPA Air est passé de 60 personnes en 2012 à 49 aujourd'hui, avec un objectif, qui n'est pas encore final, de 35 en 2015, lors de l'installation à Balard ; le SIRPA Terre, passé de 56 en 2012 à 46 aujourd'hui, devra être à 40 à Balard ; le SIRPA Marine sera passé de 70 en 2010 à 41 en 2012, puis à 37 à Balard. Ayant anticipé sa baisse d'effectifs, la marine n'effectuera pas de nouvelle coupe en 2015.

Pour ce qui concerne la méthode, plutôt que d'appliquer un coefficient mathématique, nous avons d'abord mené une analyse fonctionnelle, dans chaque armée, pour les différentes catégories concernées. Ce travail de cinq mois a permis d'uniformiser la grille des métiers, d'identifier ainsi les vraies fonctions de communication et de définir les politiques de communication pour demain, leurs buts et leurs moyens. Un audit interne a été réalisé avec les chefs de département de la DICoD ; nous avons ensuite organisé des réunions, non pas collégiales – car cela peut être source de blocages ou d'incompréhensions –, mais bilatérales, avec chacun des OICD. Ces trente-six réunions, qui représentent près de 150 heures d'entretien, ont permis de dresser un état des lieux partagé, en nous accordant sur les critères et les appellations, s'agissant notamment des contraintes et des impératifs propres à chacun des acteurs de la communication.

Quatre grands principes ont sous-tendu cette analyse fonctionnelle : maintenir, conformément à l'accord passé avec les chefs d'état-major lorsque j'ai accepté mon mandat, l'autonomie d'identité de chaque armée, direction et service sous l'autorité de chaque chef d'état-major et directeur, afin de permettre leur communication interne ; garantir la continuité et la qualité du service de communication durant les restructurations ; préserver le contrat opérationnel des OICD ; enfin, mener une réflexion par fonction ou métier de la communication, et non par organisme.

Simultanément, différents groupes de travail ont été créés afin de définir la communication de la Défense de la façon la plus consensuelle possible – c'est pourquoi nous avons exclu, par exemple, le recours à un cabinet d'audit. Le premier groupe de travail, le GT « RH » – relations humaines –, se penche sur l'aspect organique ; il a pour mandat la définition des cibles de déflation entre 2015 et 2018 et les modalités de professionnalisation de la filière communication. L'approche budgétaire a été confiée au GT « achats/budget/événementiel », lancé sur recommandation du directeur des affaires financières (DAF). Transverse aux différentes fonctions, ce groupe de travail cherche de nouvelles sources d'économies par la centralisation de certains marchés ; il intègre, bien entendu, la problématique de l'événementiel. L'aspect fonctionnel relève du GT « gestion des images », chargé d'une réflexion collective sur l'ensemble des opérations de captation, de

stockage et d'exploitation des images produites au sein du ministère. J'ai ainsi découvert que tous les organismes du ministère produisaient des images et, pour beaucoup d'entre eux, en archivaient. Ces pratiques ne correspondent pas à l'évolution vers des banques de données informatisées, globales et accessibles à tous. Le GT « identité », pour sa part, travaille sur l'articulation entre, d'une part, le niveau de l'administration centrale et du ministère et, de l'autre, les images de marque de chaque armée ou service.

Le contrat moral passé avec les chefs d'état-major inclut aussi le maintien des publications des trois armées – *Terre information magazine*, *Cols bleus* et *Air actualités* –, même si ce maintien se heurte à la réalité budgétaire. Sur ce point, un GT « politique du *print* » réfléchit à une mutualisation des coûts pour conserver les publications écrites tout en développant l'accessibilité numérique des contenus.

Les groupes de travail ont d'ores et déjà mis plusieurs points en exergue. Le GT « RH » a notamment soulevé le problème du contrat opérationnel, qui détermine la capacité d'envoyer en opération extérieure (OPEX) des officiers non seulement aguerris sur le plan militaire, mais également aptes à gérer la communication avec la presse et à assumer des fonctions de conseiller en communication. Le ratio civils/militaires risque ainsi de devoir être ajusté, le nombre de postes militaires demeurant garant du contrat opérationnel : c'est là une véritable contrainte, pour laquelle je n'ai pas encore trouvé de solution.

Le GT « achats/budget/événementiel » a aussi mis en avant l'insuffisance des retours de données budgétaires, la DICOd n'ayant pas d'autorité hiérarchique sur les SIRPA, et la nécessité d'une réflexion commune sur la gestion des campagnes de recrutement, dont la Cour des comptes a récemment estimé qu'elles représentaient des dépenses considérables.

Le GT « gestion des images », enfin, a soulevé un sujet délicat : la vocation de l'ECPAD, soumis à des injonctions contradictoires, entre la commercialisation des productions audiovisuelles au nom de la rentabilité et la gratuité nécessaire au rayonnement de l'image de la Défense. On demande ainsi à l'ECPAD de ne pas appliquer systématiquement la grille tarifaire qu'on lui a fixée.

La gestion des opérateurs d'image n'est pas sans difficulté non plus, car elle est intermédiaire entre les armées et l'ECPAD. Pour l'actualité chaude, de moins d'un mois et demi, la gestion s'avère complexe car les images doivent être fournies gratuitement à la presse, sans logo et en haute définition ; au-delà d'un mois et demi, les images deviennent payantes. Or nous ne disposons pas encore de l'outil qui nous permettrait de centraliser suffisamment vite ces archives « chaudes » dans une banque de données unique ; si bien qu'une fois transmise à l'ECPAD, elles ne sont pas immédiatement accessibles.

Dans le processus de restructuration, l'emménagement à Balard ouvrira la porte à des évolutions futures. Le pôle communication réunira 317 personnes, dont 143 de la DICOd, qui fournira ainsi 45 % de l'effectif total. La DICOd, je le rappelle, est un organisme parisien, alors que les armées ont la charge de la communication en province et sur les théâtres d'opérations. Le pôle communication qui se dessine au terme de l'analyse fonctionnelle s'articulera en fonction de plusieurs grands enjeux déjà identifiés. La DICOd, qui devient un organisme d'encadrement et de conception, voit ses missions recentrées sur la prospective, le conseil et, bien entendu, la coordination ; elle ne se substitue donc pas aux OICD.

La colocalisation de tous les responsables de la fonction « RH COM » permettra des échanges en direct et une meilleure préparation de l'avenir. Le fait est qu'aujourd'hui, je manque de visibilité en matière d'échange de personnels, qu'il s'agisse des affectations ou des ressources disponibles en cas d'urgence.

Un centre de presse innovant sera ouvert à la pointe de Balard Ouest – juste au-dessus de la salle de presse, située au rez-de-chaussée ; l'ensemble des officiers de presse y seront installés, en espace ouvert, ce qui permettra un traitement de l'actualité par le biais d'échanges directs. Un pôle rédaction et animation regroupera les équipes rédactionnelles qui, aujourd'hui, travaillent dans des lieux séparés. Enfin, l'organisation autour de projets spécifiques, dirigés chacun par un responsable, a été plébiscitée. La DICOd lancera la dynamique ; après quoi les compétences seront mises en commun autour de chaque chargé de projet, les experts – en matière de questions financières, juridiques, de marchés et de médias – intervenant dès son lancement.

Au sein du pôle communication de Balard, les postes de soutien général disparaîtront, pour être mutualisés sur l'ensemble du site.

Sera enfin constitué un pôle unique d'expertise juridique d'achats de communication, reconnu par le ministère et capable de répondre avec la technicité et la réactivité requises aux besoins des organismes, ou de travailler en coopération avec le service d'information du Gouvernement, le SIG.

Quant aux rendez-vous futurs, le déménagement du pôle communication débutera en mars-avril 2015, notamment avec un « harpon » de la DICOd. Courant avril-mai, une première moitié de la DICOd effectuera le mouvement vers Balard et, au cours du quatrième trimestre de 2015, l'ensemble des portions centrales des OICD sera réuni à Balard. Enfin, dès la fin de 2015 ou au début de 2016 débutera la deuxième phase de la réforme de la communication, qui tirera les enseignements du fonctionnement en « mode Balard ». Des mutualisations de fonctions seront sans doute possibles.

J'en viens à la communication sur le changement. Le premier aspect est la valorisation du Livre blanc de 2013 et de la loi de programmation militaire (LPM). La plateforme participative ouverte sur Intradef a rencontré un certain succès ; la DICOd a également lancé une opération de médiatisation du Livre blanc, à travers une mise en ligne incluant un dossier thématique d'accompagnement, dont vous avez eu la primeur. Pour accompagner la LPM, une stratégie ministérielle de communication sur la réforme, à destination tant de l'externe que de l'interne, a été élaborée, validée par le ministre puis diffusée avant le vote du texte au Parlement. Elle valorise cinq grands axes : la rénovation des capacités opérationnelles, la rénovation de la gestion des ressources humaines, les restructurations et l'adaptation des organisations et modes de fonctionnement, la simplification et l'accompagnement du changement. Les trois premiers axes ont constitué les trois thèmes des tables rondes des « Rencontres 2020, la Défense ensemble », premier exercice de ce genre, organisé fin janvier et début février ; ils ont conduit le ministre et ses grands subordonnés à présenter la LPM au personnel de la Défense, à Paris le 29 janvier, à Toulon le 3 février, à Metz le 6 février et à Bordeaux le 13 février. La diffusion sur Internet a permis d'élargir l'impact au-delà des 1 800 personnes directement concernées. La DICOd avait notamment ouvert une plateforme permettant au personnel du ministère de poser des questions par Intradef : en cinq jours, plus de 3 000 questions ont ainsi été posées. Après

élimination des redondances et des sujets trop individuels, 1 500 sont restées, qui ont fait l'objet d'une sélection avant d'être soumises au ministre et à ses subordonnés pendant l'exercice. Nous avons, enfin, regroupé ces questions en cinquante thématiques principales, qui sont en cours de mise en ligne sur Intradef, accompagnées des réponses que nous avons promises.

La démarche d'accompagnement du changement a débuté il y a un an, et elle s'inscrit dans la durée. Le ministère est entré dans une nouvelle phase de communication, avec le but d'expliquer la cohérence et les lignes fortes de la transformation. Il s'agit, pour la DICOd, de donner sens à l'ensemble des évolutions et des réorganisations en cours. Cette démarche est très attendue, car la réforme du ministère n'a pas fini de solliciter les énergies des armées, directions et services.

L'attente du personnel du ministère est forte, bien entendu, mais également – on l'a vu avec les questions soulevées par le logiciel unique à vocation interarmées de la solde, dit « Louvois », ou les conditions de vie en théâtre d'opérations – celle des familles, des relais extérieurs ou des acteurs locaux. Apporter les réponses adéquates à l'ensemble de cette communauté, et ce dans les délais souhaitables, fait partie de nos objectifs.

Il s'agit donc pour nous d'inscrire nos travaux dans la durée, en combinant la vision stratégique du niveau ministériel avec son indispensable déclinaison au niveau des armées, des directions et des services.

Le troisième volet a trait à la gestion des crises spécifiques. En ce domaine, l'actualité quotidienne du ministère de la Défense est chargée, sur tous les terrains. Depuis mon entrée en fonction, la DICOd a contribué à la gestion de plusieurs crises : celle du logiciel Louvois, qui réserve peut-être encore quelques surprises, pour laquelle, sur décision du ministre, la transparence est croissante ; l'échec du tir M51 en mai 2013 ; la « vraie fausse » polémique sur la sécurité de l'Île Longue, au sujet de laquelle il a fallu réagir en temps réel – nous sommes désormais en mesure de le faire aussi vite que les blogs ; les brimades dans des lycées militaires ; la publication, enfin, de l'ouvrage intitulé *La Guerre invisible*, sur les violences et les discriminations sexuelles. Sur ce vrai problème, dont nous avons déjà connaissance à travers un rapport du contrôleur général des armées Chevalier, la communication était jusqu'alors restée insuffisante.

La DICOd et les OICD ont ainsi été associés très tôt à la définition d'une stratégie de communication sur le plan d'action pour l'égalité entre hommes et femmes, présentée par le ministre le 15 avril dernier. La communication du ministère appuie la mise en place de dispositifs d'alerte et de soutien aux victimes, grâce à la diffusion d'informations sur les voies et moyens mis à la disposition des victimes, des témoins et de l'encadrement, sur Internet comme sur Intradef.

La montée en puissance de la plateforme téléphonique Thémis est également accompagnée par la DICOd, à travers des plaquettes, des mémentos ou des affichettes, et relayée par les OICD. La DICOd travaille, par ailleurs, en relation étroite avec les deux rapporteurs du plan d'action, le CGA Debernardy et le général Bolleli.

Quatrième volet : le rayonnement et les relations extérieures. En ce domaine, le défi, pour la DICOd, a été de sortir d'un relatif isolement ; pour ce faire, j'ai souhaité qu'elle s'ouvre et diffuse plus largement et plus systématiquement la mine d'informations qu'elle

produit chaque semaine, tels que les résumés du point de presse du jeudi ou, de façon plus ponctuelle, les documents relatifs à l'activité du ministère, bien au-delà des communiqués traditionnels. Ce rayonnement s'effectue à destination des correspondants de défense, qui viennent d'être renouvelés dans les nouveaux conseils municipaux, des trinômes académiques et des délégués militaires départementaux, les DMD, qui jusqu'alors étaient trop peu visés.

La DICoD est aussi fréquemment sollicitée pour des programmes de coopération avec des pays étrangers. C'est le cas, par exemple, avec la Tunisie, la Libye et, plus récemment, avec la Lettonie. Je recevrai également une délégation yéménite demain après-midi. Ces sollicitations sont valorisantes pour la DICoD, car elles témoignent de son savoir-faire et de sa compétence ; elles prouvent aussi que la restructuration en cours porte ses fruits.

Enfin, les parlementaires sont devenus pour nous des partenaires privilégiés et les destinataires prioritaires de nos publications et plaquettes. Nous diffusons également, aussi largement que possible, les comptes rendus des points de presse, et nous tenons à la disposition de tous ceux qui le souhaitent une documentation spécifique. Celle relative au projet de LPM a ainsi été largement diffusée auprès des parlementaires, tout comme les dossiers sur le Livre blanc.

Dans ce contexte de restructuration de la communication, celle qui entoure le regroupement de l'administration centrale du ministère à Balard est un chantier qui débute. Ce dossier a fait l'objet d'un « buzz » négatif dans la presse, sur lequel je ne reviens pas. Une communication limitée a été lancée sur la « cérémonie du drapeau » – qui correspond non pas à la pose du drapeau par le ministre, mais un événement organisé à l'initiative du constructeur pour marquer l'achèvement du gros œuvre.

L'objectif sera donc de valoriser la dynamique engagée, ainsi que le nouveau ministère qui naîtra de l'installation dans les lieux à l'automne 2015. Sur le premier aspect, outre les volets financier et architectural, les principaux enjeux du regroupement de l'administration centrale, actuellement dispersée sur douze sites différents, sont de plusieurs ordres. Le ministère y gagnera, en premier lieu, une nouvelle posture internationale et interministérielle, qui renverra l'image d'une entité plus moderne, plus concentrée, donc plus réactive et plus puissante. La future organisation regroupera les états-majors des trois armées avec les autres structures centrales, contrairement aux organisations britannique et allemande, qui les ont écartées de Londres et de Berlin. En deuxième lieu, le regroupement sera la concrétisation visible de la contribution du ministère à l'effort national de maîtrise des dépenses publiques, avec l'abandon de nombreuses emprises dans Paris, la mutualisation de moyens et une meilleure efficacité. En troisième lieu, les conditions de travail s'en trouveront améliorées, grâce à l'organisation du site en zones fonctionnelles pour faciliter les travaux par domaines de compétences. Les visiteurs du site de Balard, jusqu'à présent, ont surtout vu du béton, de l'eau et des câbles qui pendent ; peut-être n'ont-ils pas remarqué l'absence de cloisons. Le décroisement des espaces de travail, que j'ai personnellement vécu dans le monde de l'entreprise, peut engendrer quelques inconvénients, mais il présente surtout d'énormes avantages en termes d'efficacité. Enfin, le facteur humain sera mieux pris en compte, avec la garantie d'une surface de bureau adaptée par personne, la création de trois crèches offrant 180 berceaux – dont 30 pour les habitants du quartier –, d'une piscine et d'un centre médical ouverts au public. Bref, l'installation du ministère à Balard se traduira par un « mieux-être » : ceux qui en douteraient encore peuvent visiter certains bureaux

d'administrations établies dans l'îlot Saint-Germain ou ailleurs. Nous allons donc « vendre » cette bonne nouvelle au public comme au personnel concerné.

Il importe, notamment, que le projet ne suscite pas d'inquiétudes excessives s'agissant des perspectives d'emploi – des rumeurs ont fait état de fortes réductions dans les états-majors –, des conditions de vie courante – avec seulement deux centres de restauration pour 9 300 personnes – et de temps de trajet : la convergence avec les lignes de RER, de métro et de bus est moindre, même si la desserte demeure très bonne. Je ne me prononce évidemment pas sur le fond ; le rôle de la communication est de valoriser les plus-values en termes de fonctionnement pour les personnels.

La communication sur le site de Balard passe aussi par la valorisation des armées, directions et services dans leur nouvel environnement. Même si le Pentagone est un lieu hautement sécurisé, j'ai été étonné d'y découvrir, lors d'une visite récente, les nombreuses œuvres exposées dans les couloirs : tableaux, sculptures ou photographies qui, au-delà d'un décorum parfois un peu « kitsch », entretiennent un sentiment d'appartenance et de fierté. Nous devons, avant l'installation des personnels à Balard, réfléchir à cet aspect. La DICOd prépare d'ailleurs un petit film de cinq ou six minutes, qu'elle présentera lors de la prochaine université d'été de la Défense. Nous y mettrons en avant les aspects très positifs de ce projet novateur.

S'agissant de l'objectif de 650 ETP pour l'ensemble du périmètre de communication – services parisiens et provinciaux réunis – à la fin de 2018, des ajustements seront nécessaires pour préserver le contrat opérationnel et l'équilibre entre civils et militaires. Pour la gestion RH, j'appelle souvent l'attention des directions et des états-majors sur la nécessité de valoriser la filière. La DICOd et les organismes de communication ne doivent pas être des lieux où l'on affecte des personnes en fin de plan annuel de mutation (PAM) ou des officiers qui ne trouvent pas d'autre emploi – c'est là l'une de mes grandes appréhensions lorsque j'ouvre un poste. En 1993, un ministre de la Défense avait revalorisé la filière du renseignement en créant la direction du renseignement militaire (DRM) et deux postes d'officiers généraux, afin de créer un appel d'air ; depuis, la filière a été valorisée, de sorte que des officiers ont fait carrière en passant de l'opérationnel au renseignement, et inversement. J'ai le privilège d'avoir un adjoint, le général Barrera, qui vient de l'opérationnel et est appelé à y retourner : c'est là un élément très valorisant pour la DICOd, et un exemple pour les autres officiers. Nous avons besoin d'officiers de haut niveau, sur le plan militaire comme sur celui de la communication, car celle-ci fait aussi partie du bagage stratégique sur les théâtres d'opérations.

Sur le budget, j'ai rappelé la chute de neuf à cinq millions d'euros. Selon les indications que j'ai reçues, la DICOd devra, elle aussi, participer à l'effort collectif ; cela dit, sauf à renoncer à certaines missions, il me paraît difficile de descendre au-dessous de cinq millions. La DICOd assume, en effet, une part importante de la communication de soutien à l'export à travers les salons d'armement nationaux – Eurosatory, Euronaval et Le Bourget – et contribue également à la représentation française dans les salons étrangers, comme celui de Kielce en Pologne. Même si l'on peut réduire par ailleurs le nombre de sondages, nous devons recourir à certains baromètres d'opinion pour connaître la sensibilité des Français sur les questions de défense. Également, les publications imprimées continuent d'être plébiscitées par plus de 75 % des personnels du ministère. J'étais favorable à la numérisation intégrale ; elle a été mise en œuvre à la DGA, qui est privilégiée sur ce point

puisqu'elle est informatisée et que ses personnels sont sédentaires. Il va de soi que les personnels qui opèrent en mer, dans les déserts ou les forêts équatoriales n'ont pas accès à nos publications numérisées ; aussi sommes-nous obligés de conserver les publications papier, même si cela a un coût.

La refonte et l'actualisation du site internet du ministère constituent également un poste budgétaire significatif, d'un montant de 1,5 million d'euros cette année : dépense par définition non récurrente, qui améliorera la qualité du site, au bénéfice de l'ensemble du ministère. L'investissement dans la plateforme numérique dépend du budget de l'ECPAD ; il est élevé, mais indispensable pour surmonter les obstacles techniques à la mutualisation des besoins.

Enfin, il convient de ne pas négliger l'effort à consentir dans la durée. Des postes vont être supprimés dans les garnisons en province, et si l'on se prive des communicants dans certaines régions devenues des « déserts militaires », la situation n'en sera que pire.

Quant aux campagnes de recrutement, elles relèvent logiquement des directions de ressources humaines (DRH) d'armée : les thématiques de recrutement, comme les profils, sont spécifiques à chaque armée, même si l'achat d'espace est mutualisé *via* le SIG. Le but est d'attirer des jeunes vers des métiers qui ne sont pas forcément valorisés, où l'on risque sa vie et sa santé et où l'expatriation, parfois dans des zones difficiles, est fréquente. Le budget annuel de communication au titre du recrutement avoisine les neuf millions d'euros, pour 14 000 postes offerts ; il faut le comparer aux 120 millions ou aux 180 millions respectivement investis par Veolia et la SNCF en ce domaine, pour un nombre de recrutements comparables. De surcroît, les campagnes de publicité, notamment l'achat d'espaces, coûtent de plus en plus cher : en période normale, une seconde sur TF1 coûte 1 000 euros, et une semaine de campagne de sécurité routière à la radio 1,5 million. Il n'est donc pas possible, à mes yeux, de passer sous le seuil des neuf millions, non plus que de ramener le nombre de campagnes de trois à une seule, commune aux trois armées, comme on le suggère parfois.

Auparavant, on trouvait en moyenne de 1,2 à 1,3 volontaire par poste offert au recrutement ; aujourd'hui, ce chiffre est inférieur à un, si bien que pour la première fois, l'an dernier, tous les postes n'ont pu être pourvus dans l'armée de terre. La communication a, bien entendu, un rôle essentiel pour remédier à ce problème.

**M. Jean-Jacques Candelier.** Vous n'êtes pas obligé de répondre, monsieur le délégué, mais peut-on penser que la DICoD dépendra un jour de Bercy, puisque c'est apparemment le ministère du Budget qui dicte le format des armées ?

Plus sérieusement, n'êtes-vous pas inquiet de voir s'élargir, depuis la fin du service national, le fossé qui sépare l'armée de la Nation ?

**M. Christophe Guilloteau.** Un budget de neuf millions d'euros, avez-vous dit, est affecté aux 14 000 recrutements auxquels procède la Défense. C'est un ratio important, mais j'ose espérer que ce budget ne sera pas réduit, car c'est un poste essentiel.

La communication de la Défense est multiple et bigarrée : le chef d'état-major des armées, l'armée de terre, l'armée de l'air, la marine et la gendarmerie ont chacun leur organe

de communication. En ces temps de restrictions budgétaires, ne pourrait-on envisager une mutualisation, qui contribuerait à clarifier les messages ?

Quel est le statut des officiers de presse ? Sont-ils journalistes ou militaires ?

Les réductions budgétaires programmées ne vont-elles pas vous obliger, en vous privant de moyens, à restreindre votre communication ?

**Mme Geneviève Gosselin-Fleury.** La DICOd s'est engagée à accompagner le changement que connaît l'organisation de notre défense. Au-delà des Rencontres 2020, de quelle manière envisagez-vous d'accompagner sur le long terme le personnel du ministère de la Défense ?

Comment la DICOd assure-t-elle la cohérence entre la communication opérationnelle du ministère de la Défense et celle du ministère des Affaires étrangères, pour les opérations extérieures, ou celle du ministère de l'Intérieur, pour les opérations conduites sur le territoire ?

**M. Olivier Audibert Troin.** Pouvons-nous avoir une idée précise du budget annuel global affecté à la communication de la Défense, tous organismes confondus ?

Il est normal que la communication touchant aux opérations extérieures soit portée à la fois par l'Élysée, les Affaires étrangères et la Défense. Comment s'articulent ces différentes sources et quelles relations entretenez-vous avec le cabinet du ministre de la Défense ?

L'inquiétude témoignée par les personnels civils, que nous avons auditionnés au sujet de leur future installation à Balard, s'explique sans doute par un déficit de communication interne. Il nous semble donc qu'il est urgent d'y remédier pour les convaincre du bien-fondé de cette rationalisation.

Nous sommes conscients que chaque arme tient à maîtriser sa propre communication, mais un système unique ne permettrait-il pas une rationalisation et des économies, tout en renforçant chez les militaires le sentiment d'appartenance à l'armée française ?

**M. Francis Hillmeyer.** Les 650 ETP qui constituent l'objectif cible des effectifs de la communication de la Défense comprennent-ils les concepteurs de maquette, les graphistes et autres emplois de ce type ?

Quel type de formation dispensez-vous aux officiers de presse, dont le métier est d'être à la fois militaires et journalistes ?

En OPEX, c'est le chef d'état-major des armées (CEMA) qui prend la direction de la communication. S'il est normal qu'il soit ainsi en première ligne, intervenez-vous à ses côtés ?

Comment pourrait-on aider les correspondants défense à mieux assumer leur tâche au sein des conseils municipaux, sachant qu'ils peuvent grandement contribuer à renforcer les liens entre l'armée et la Nation, notamment en attirant les jeunes vers les métiers militaires ?

Enfin, vos propos sur Balard tranchent agréablement avec ceux des personnels civils, qui ont exprimé de nombreuses inquiétudes.

**M. Philippe Vitel.** Depuis douze ans que je suis parlementaire et membre de la commission de la Défense, j'ai vu s'améliorer la communication de nos armées. C'est ainsi que je me félicite de l'engagement de la marine nationale comme partenaire de nos champions de rugby toulonnais, tout comme je salue les Rencontres 2020, auxquelles j'ai moi-même participé à Toulon, avec un immense plaisir.

Ma première question sera personnelle : qu'est-ce qui a conduit le directeur de la communication du *leader* européen des industries de défense que vous étiez à revenir dans le giron de l'administration ? Est-ce votre amitié pour le ministre ?

Il me semble qu'un effort de communication pourrait être fait en faveur de la réserve opérationnelle et de la réserve citoyenne, dont je suis personnellement membre.

Enfin, au contraire de mes collègues, je pense que chaque arme doit rester maîtresse de sa communication et conserver ses spécificités. C'est d'autant plus vrai pour les campagnes de recrutement que les jeunes, avant d'être séduits par l'armée, sont souvent attirés par telle ou telle arme.

**M. Pierre Bayle.** Je ne constate pas de fracture grandissante entre l'armée et la Nation, et les sondages montrent, au contraire, alors que le service militaire a été supprimé en 1996 et qu'arrive à l'âge adulte la première génération de jeunes gens dont les parents n'ont pas fait de service, que les Français soutiennent leurs armées et la dissuasion. L'adhésion est très forte malgré le déficit de communication. Non seulement l'armée reste populaire mais la fin du service et la disparition des objecteurs de conscience ont, de surcroît, affaibli l'antimilitarisme. Je pense néanmoins, comme vous, qu'il faut veiller à ne pas laisser grandir l'indifférence du pays vis-à-vis de son armée. On constate, en effet, que le soutien aux OPEX est intermittent et dépend beaucoup de la couverture médiatique dont ces dernières font l'objet.

Les campagnes de recrutement ne dépendent pas de la DICoD mais sont gérées par les DRH des différentes armées. Certes, neuf millions d'euros pour 14 000 recrutements c'est un gros budget, mais il s'agit d'emplois qui ne sont pas nécessairement les mieux payés du marché, dans lesquels on risque sa santé ou sa vie, et auxquels on sacrifie souvent sa qualité de vie. Recruter des jeunes prêts à partir en opérations réclame donc aujourd'hui de gros efforts. Si l'on doit améliorer l'efficacité de ces campagnes, il faut néanmoins prendre garde à ne pas se priver des moyens nécessaires.

Vous êtes plusieurs à avoir souligné la multiplicité de l'information dispensée par nos services. C'est la force de nos armées de renvoyer cette image diverse. Aux États-Unis, chacune des quatre armées a une très forte culture, ce qui n'affecte en rien le sentiment d'appartenance commune. La *Defense Media Activity*, dotée d'un budget de 220 millions de dollars, permet aux différentes armées de travailler ensemble, avec des moyens mutualisés. Je ne suis pas persuadé qu'un message unique serait plus efficace. L'uniformisation peut conduire à un appauvrissement de l'information, dont pâtiraient surtout les armées moins importantes que l'armée de terre. Cela étant, je vous rejoins sur le fait que la mutualisation des moyens qui sera mise en œuvre à Balard va nous permettre d'augmenter l'impact de nos campagnes, tout en développant chez nos soldats la conscience d'une appartenance collective.

Pour être titulaire d'une carte de presse, il faut que le journalisme constitue votre activité et votre source de revenus principales, ce qui n'est pas le cas pour les militaires ou les fonctionnaires. Les officiers de presse ne sont pas des journalistes mais des communicants.

Dans le contexte de mutation en profondeur que connaît le ministère, nous tâchons de recentrer notre communication sur des points essentiels : les femmes, la promotion sociale, les capacités opérationnelles, la disponibilité. Il n'est pour autant pas question de développer une pensée unique, qui serait dévastatrice pour l'image de nos armées.

Pour ce qui concerne l'accompagnement des personnels, il a été décidé avec le cabinet du ministre de procéder chaque année à un *roadshow*. Cette année, les Rencontres 2020 se sont déclinées selon les lieux : rencontres interarmées à Paris, elles ont mis en avant à Toulon, Metz et Bordeaux une armée spécifique ; le CEMA, le DGA et le secrétaire général pour l'administration (SGA) ont aussi effectué leurs présentations en s'appuyant sur les outils et les instruments fournis par la DICOd. Le prochain exercice, en début d'année prochaine, coïncidera avec la livraison de Balard et devra contribuer à éclairer l'installation dans les nouveaux locaux.

La communication opérationnelle s'effectue, au ministère de la Défense comme dans les autres ministères, à un double niveau : la communication politique du ministre est gérée par son cabinet, la communication institutionnelle par les porte-parole. Je travaille en collaboration avec mes homologues du quai d'Orsay et de la place Beauvau et, le cas échéant, avec ceux de Matignon et de l'Élysée. Tandis que les cabinets travaillent surtout sur la communication de crise, nous travaillons davantage sur la durée. Les directeurs de la communication des différents ministères se retrouvent, par ailleurs, au sein des réunions régulièrement organisées par le service d'information du Gouvernement à des fins de mutualisation, notamment en matière d'achat d'espaces, de veille média ou de revues de presse, pour lesquels nous avons souvent recours aux mêmes prestataires.

Je ne dispose d'aucun chiffrage global concernant l'intégralité des dépenses de communication engagées pour la Défense. Aux cinq millions d'euros alloués à la DICOd, il faut ajouter les neuf millions affectés aux campagnes de recrutement – dont je répète qu'elles sont orchestrées par les DRH des différentes armées, mieux à même de définir les postes à pouvoir et le ciblage –, ainsi que le budget de l'ECPAD, qui s'élève à 18 millions d'euros, soit un total de 32 millions d'euros. J'attire néanmoins votre attention sur la spécificité du budget de l'ECPAD, dans la mesure où celui-ci est un établissement public administratif qui perçoit des subventions et génère des recettes. Compte tenu de ce que sont ses contraintes et ses coûts de fonctionnement, nous devons réfléchir au renouvellement de son contrat d'objectifs et de performance, qui s'achève en 2015, et, dans ce cadre, à la redéfinition de ses missions, en abordant notamment la question de la gratuité ou du barème payant, que j'ai évoquée plus haut.

Il faudrait également intégrer au budget global certaines actions menées par la direction de la mémoire, du patrimoine et des archives – je pense notamment à des programmes d'édition, qui sont à la frontière de la communication mais n'en font pas *stricto sensu* partie. Quoi qu'il en soit, nous nous efforçons, avec la direction des affaires financières, d'identifier et d'externaliser les tâches ne relevant pas de la communication : ce sera, je l'ai dit, le cas des tâches de soutien, lors de l'emménagement à Balard.

On m'a interrogé sur les relations de la DICoD avec le cabinet du ministre. Nous travaillons, d'une part, avec le cabinet du ministre de la Défense et, d'autre part, avec celui du secrétaire d'État aux Anciens combattants et à la mémoire. Cela me permet de dire un mot particulier sur la communication liée aux commémorations : pour le centenaire de 1914-1918 et le soixante-dixième anniversaire du débarquement de 1944, elle s'articule en une chaîne formée de la Présidence de la République, du cabinet du secrétaire d'État aux Anciens combattants, de la Mission du centenaire et du ministère de la Défense. Nous réalisons notamment, en liaison avec la présidence de la République qui pilote l'ensemble de ces commémorations, des plaquettes qui seront distribuées le 6 juin prochain à Ouistreham.

Pour ce qui concerne les OPEX, la communication est de la responsabilité du commandant du théâtre d'opérations, dont relèvent en conséquence les officiers de presse qui sont sur zone ; c'est le cas pour l'opération Sangaris en RCA, ou pour Serval au Mali. Le commandant du théâtre d'opérations est, lui, sous l'autorité du chef d'état-major des armées, qui dirige les opérations avec le centre de planification et de conduite des opérations. Le communicant qui accompagne le commandant sur le théâtre d'opérations s'intègre également dans la chaîne de communication opérationnelle, qui remonte jusqu'à l'EMA/COM, à laquelle il appartient de déterminer quelles sont les informations qui doivent ou non être classifiées. Le chef d'EMA/COM, qui pilote cette chaîne de communication, participe aux réunions hebdomadaires de la DICoD et participe à notre point de presse hebdomadaire. Cette répartition des rôles nous paraît satisfaisante, dans la mesure où la DICoD n'a guère de compétences pour l'instant en matière de théâtres d'opérations et travaille davantage sur les questions de stratégie et sur la durée.

En résumé, la communication du ministère s'organise de la manière suivante : la communication politique du ministre, qui relève du cabinet ; la communication institutionnelle, organisée par la DICoD ; la communication organique, assurée par les SIRPA ; la communication opérationnelle, qui dépend d'EMA/COM.

Quant à la communication interne à destination des personnels civils qui s'installeront à Balard, elle est pour l'instant assurée par les services de communication du SGA, SGA/COM. Pour lui donner davantage d'ampleur, nous allons prendre le relais, puisque le compte à rebours est déclenché et que sont désormais concernées l'ensemble des administrations.

S'agissant des effectifs et des officiers de presse projetables, le contrat opérationnel inclut tous les métiers depuis l'officier de presse de haut niveau, du grade de colonel, conseiller du commandant de théâtre, jusqu'à l'opérateur d'images de base, le cameraman de l'ECPAD, qui est également un militaire, en passant par des sous-officiers de tous grades. Il en va de même pour les trois SIRPA. Ces éléments projetables sont en principe des techniciens de la communication, mais ce sont surtout des militaires opérationnels : on n'envoie en opération que des militaires dont la présence ne pénalisera pas l'unité dans laquelle ils sont projetés : les opérateurs d'images de l'ECPAD et du SIRPA-Terre qui ont tourné le documentaire sur l'opération Serval diffusé par « Envoyé spécial » étaient des soldats armés.

Ces militaires opérationnels font donc partie des 650 ETP qui constituent notre objectif cible pour 2018. Il faut leur ajouter les nombreux rédacteurs, qui travaillent notamment pour les publications de la Défense, parmi lesquels des civils. J'ambitionne de les

rendre projetables, ce qui paraît grandement les motiver, mais ils doivent pour cela être réservistes et donc subir un entraînement. J'ai obtenu quelques soutiens pour des contrats de réserviste et ne désespère pas de développer cette filière.

Sont aussi inclus dans ces effectifs les planificateurs, qui travaillent sur la stratégie et tentent de donner de la cohérence à toutes ces opérations de communication. Au sein de l'administration générale, si les tâches de soutien sont externalisées, nous disposons d'équipes dédiées à la gestion des budgets RH, des achats ou de la passation de marchés. Nous regroupons, enfin, sur des plateaux techniques l'audiovisuel, la photo, l'infographie nos webmasters, et les métiers techniques de l'édition.

Géographiquement, ces 650 ETP se répartissent entre 317 postes parisiens et 330 postes provinciaux, un tiers d'entre eux étant projetable dans le cadre du contrat opérationnel, avec ce risque, déjà évoqué, d'un déséquilibre entre militaires et civils puisque les civils ne sont pas projetables.

Deux catégories de formations sont dispensées : d'une part, les formations en communication, assurées par la DICOd, d'autre part, les formations spécifiquement consacrées à l'image, avec un entraînement à la pratique dans des conditions opérationnelles difficiles, dispensées par l'ECPAD. L'école des métiers de l'image (EMI) est ouverte en priorité aux personnels militaires appelés à devenir opérateurs d'images, mais elle est également accessible aux membres de la protection civile, des sapeurs-pompiers ou du GIGN, à tous ceux qui sont amenés à pratiquer leur métier dans des conditions difficiles.

Nous organisons également chaque année, à destination des journalistes, deux stages au centre national d'entraînement commando de Collioure, où l'on peut apprendre les techniques de déplacement en atmosphère de combats en zone urbaine. Des stages d'apprentissage des techniques journalistiques, de vulgarisation, de prise de parole et d'animation d'un point de presse sont enfin proposés à nos officiers de presse. D'autres stages de perfectionnement sont plus spécifiquement consacrés à l'encadrement et à l'accompagnement des journalistes en OPEX et réservés aux conseillers en communication des commandants de théâtre.

Nous avons développé pour ces formations des partenariats avec l'École de guerre, le Centre des hautes études militaires et l'Institut des hautes études de défense nationale, et avons mis en place un cursus d'initiation à la communication à destination des élèves des écoles militaires, car il s'agit d'un métier qui doit s'apprendre bien avant d'avoir atteint le grade de lieutenant-colonel.

Je suis conscient que les correspondants défense dans les conseils municipaux sont sous-employés. Ils sont hélas ! très nombreux, ce qui empêche un traitement individualisé. Nous avons développé un kit de communication comprenant des outils pédagogiques, qui leur sera envoyé dans les prochaines semaines. Est également en chantier une *newsletter* électronique qui leur sera spécifiquement destinée, qui comportera, comme du reste la documentation que vous-mêmes recevez, des liens hypertextes vers les sources d'information. Sur le terrain, notre action est relayée par le réseau des délégués militaires départementaux et des officiers généraux des zones de défense et de sécurité.

Étant moi-même membre de la réserve active depuis quarante ans, je suis particulièrement sensible au déficit de communication dont souffre la réserve. Les réservistes

sont, en effet, à mes yeux un relais indispensable pour entretenir le lien entre l'armée et la Nation. Comme il y a des familles de militaires, il y a aussi des familles de réservistes, et c'est une tradition qui doit se maintenir. Les contraintes budgétaires en incitent certains à vouloir limiter la réserve aux anciens de l'active : ce serait ignorer qu'un réserviste se recrute jeune pour être formé et spécialisé. Ces mêmes contraintes font que les réservistes opérationnels sont insuffisamment utilisés et que les réservistes citoyens ne le sont pas du tout, alors que la réserve constitue un véritable vivier.

Nous avons donc, avec le contre-amiral de Roquefeuil, secrétaire général du Conseil supérieur de la réserve militaire (CSRM), proposé au ministre, qui l'a validé, un plan de communication stratégique sur les réserves. Un correspondant réserve, le capitaine Maisonneuve, également responsable de la communication institutionnelle dans l'industrie, a été nommé à la DICoD. Un réseau dédié va être mis en place, en lien avec le CSRM. C'est d'autant plus indispensable qu'intègre désormais la réserve une génération qui n'a pas fait de service national et qu'il importe, sous peine de la perdre, de former et de fidéliser, par des moyens que ne fournit plus un tissu associatif vieilli.

Je terminerai sur la question personnelle qui m'a été adressée. Si j'ai quitté le secteur privé pour retrouver l'administration, c'est d'abord parce que la communication, c'est avant tout un lien avec une personne. J'ai eu la chance d'être le conseiller en communication de Louis Gallois chez EADS : lorsqu'il a quitté ses fonctions, j'ai choisi de partir avec lui, et ma route a croisé celle de Jean-Yves Le Drian, qui a toute mon estime. Je pouvais d'autant moins refuser la responsabilité que l'on m'offrait que j'étais coupable d'avoir créé la DICoD en 1998 et qu'il me fallait achever le travail. Par ailleurs, la communication, qu'elle soit privée ou publique, civile ou militaire, reste un métier spécifique, au service duquel je suis heureux de pouvoir mettre mes compétences.

**Mme la présidente Patricia Adam.** Nous vous remercions, monsieur le délégué, d'avoir répondu aux questions que nous nous posions sur la DICoD.

*La séance est levée à dix-neuf heures.*

\*

\* \*

### **Membres présents ou excusés**

*Présents.* - Mme Patricia Adam, M. Olivier Audibert Troin, M. Jean-Jacques Candelier, Mme Geneviève Gosselin-Fleury, M. Christophe Guilloteau, M. Francis Hillmeyer, M. Philippe Vitel

*Excusés.* - M. Ibrahim Aboubacar, M. Claude Bartolone, M. Sylvain Berrios, M. Daniel Boisserie, M. Philippe Briand, M. Jean-David Ciot, M. Éric Jalton, M. Jean-Yves Le Déaut, M. Frédéric Lefebvre, M. Bruno Le Roux, M. Maurice Leroy, M. Damien Meslot, M. Philippe Meunier, Mme Marie Récalde, M. François de Ruy