



MINISTÈRE DE LA DÉFENSE

**M. Jean-Yves Le Drian,
Ministre de la Défense**

*Intervention devant les étudiants de Sciences Po
à l'occasion d'un débat sur l'économie de Défense*

À Paris, 19 novembre 2014

– Seul le prononcé fait foi –

Mesdames et Messieurs,
Chers élèves de Sciences Po,

Je suis très heureux d'être avec vous, d'abord parce que cela me rappelle mes jeunes années étudiantes...

Mon agenda m'empêchait d'être présent pour l'ensemble de ce débat, mais je tenais à venir vous rencontrer.

Je veux d'abord remercier Ghassan Salamé de son introduction. Il a dit simplement et finement des choses qui sont malgré tout assez complexes.

A la suite des échanges que vous venez d'avoir, avec Hugues Bied-Charreton, Christophe Fournier et le général Lanata, je voudrais apporter une contribution plus personnelle au débat qui nous réunit ce soir, sur la défense et sa dimension économique.

*

En ma qualité de ministre de la Défense, je travaille en liaison quotidienne avec de grands capitaines d'industrie. Avec eux, j'ai de nombreux sujets d'intérêt communs ; mais je crois que nous partageons davantage encore...

Toute proportion gardée, j'observe un parallèle entre la mission du ministre de la Défense et celle d'un dirigeant d'entreprise. Je voudrais développer ce parallèle pour décrire les raisonnements économiques de ma politique de défense. Je le ferai en évoquant cinq modalités de mon action à la tête du ministère : prévoir, orienter, gouverner, animer au quotidien, et enfin soutenir les hommes et les femmes qui concourent à l'action dont j'ai la charge.

Pour ceux d'entre vous qui se destinent à devenir ministre de la Défense, ou bien à rejoindre le monde de l'industrie, dans les deux cas, **la capacité de prévision** est la première aptitude qui vous sera demandée.

« Gouverner, c'est prévoir ». Ce n'est pas les fins étudiants que vous êtes que je vais surprendre avec cette formule. C'est la préoccupation qui m'a retenu lorsque j'ai pris mes fonctions. Tout comme un chef d'entreprise à qui l'on vient de confier la charge de son outil de production, ma première tâche a été de préparer, sous l'autorité du Président de la République, une nouvelle analyse de notre environnement stratégique. Cette démarche a donné lieu au Livre blanc sur la Défense et la sécurité nationale de 2013.

Ce travail d'anticipation stratégique est devenu incontournable, pour que notre Défense reste en phase avec des menaces évoluant elles-

mêmes à grande vitesse. Ici, force est de constater que l'actualité nous a donné dramatiquement raison.

La France est aujourd'hui interpellée sur trois fronts d'insécurité majeurs. Il y a d'abord le terrorisme djihadiste, en Irak et en Syrie en particulier, contre lequel nous intervenons actuellement. Le deuxième front est celui que le Livre blanc a appelé, sans se tromper, les « risques de la faiblesse », celui de la disparition d'États, de l'émergence de plusieurs États en faillite, générant dès lors des vulnérabilités majeures pour l'ordre international. Je pense à la Centrafrique, je pense aussi à la Libye. Le troisième front, c'est celui que le Livre blanc a pressenti sous le nom des « menaces de la force ». Il s'agit de ces régions du monde, qui peuvent être clés pour l'économie mondiale, mais où nous assistons à une montée en puissance des dépenses militaires, en même temps que des sentiments nationalistes et des tensions régionales. Je pense ici à l'Asie. Je pense aussi bien sûr à la crise ukrainienne.

Dans ces moments de tension et d'incertitude, j'ai donc au moins une satisfaction, celle de constater que la matrice stratégique du Livre blanc est la bonne. Prévoir l'avenir n'est pas un exercice de divination. Le Livre blanc n'avait pas prédit ce qui se passerait en Irak ou en Ukraine, mais il nous a donné le cadre conceptuel pour appréhender ces bouleversements, de sorte qu'au moment d'agir ou de réagir, nous ne sommes pas démunis.

Cette capacité d'analyse et de prévision est majeure pour le ministère de la Défense, comme elle l'est au sein des grandes entreprises qui ont toute une direction de la stratégie.

A partir de ces prévisions, ma mission a ensuite été de proposer au Président de la République et à la Représentation nationale **des grandes orientations**, visant à adapter notre Défense à cette nouvelle donne stratégique. L'objectif, dans un contexte de pression sur les finances publiques, est aussi de moderniser notre organisation, pour concilier sur le long terme autonomie stratégique et souveraineté budgétaire.

Le Livre blanc s'est ainsi décliné dans la Loi de programmation militaire 2014-2019, votée par le Parlement en décembre dernier. Je pourrai revenir, si vous le souhaitez, sur les grands choix de la programmation. Ce qui m'intéresse ici, c'est la capacité à orienter un outil complexe, dans un contexte de fortes contraintes, puisque c'est le thème de ce débat. Que l'on parle de LPM ou de plan stratégique d'entreprise, l'enjeu, c'est tout simplement l'efficacité de notre action.

Cette visibilité sur six ans que nous donne la LPM, qui nous permet d'organiser nos efforts sur une aussi longue durée, est aujourd'hui un fait rare, à peu près unique au sein de l'État. Il faut la préserver. Car c'est autour de cette vision à moyen terme que se retrouvent la

Défense et tous ses partenaires, notamment industriels, avec le rôle crucial que joue ici Laurent Collet-Billon, à la tête de la direction générale de l'armement.

Mon ministère est le premier acheteur public. Cela veut dire que l'équipement de défense représente environ 17 milliards d'euros par an en moyenne, soit environ la moitié de mon budget. Le pilotage ces industries de défense (plus de 4 000 entreprises dont beaucoup de PME, 165 000 emplois dont 20 000 hautement qualifiées), me conduit à investir environ 10 milliards d'euros par an, ainsi qu'à allouer 3,6 milliards d'euros à la recherche & développement. Vous comprenez dès lors que ces enjeux soient considérables pour tout un pan de l'économie française. Nous devons donc cette visibilité à notre environnement industriel, pour qu'il puisse s'adapter à nos besoins dans un contexte encore une fois très contraint.

Pour illustrer mon propos, je peux évoquer la programmation précédente, 2008-2013, qui postulait une remontée significative des crédits dédiés aux équipements de défense dès 2012. Cette promesse avait conduit le ministère à lancer de très grandes opérations d'armement. Elles ont incité l'outil de production industriel à se mettre en mesure d'absorber les livraisons associées. Mais l'enveloppe budgétaire que l'État a finalement pu consentir aux grands programmes d'équipements est jusqu'à 50% inférieure aux engagements pris par la précédente LPM.

Un tel coup de frein a donc nécessité que l'État rouvre tous les grands programmes commandés ou prévus auprès des industriels, sans exception. Or l'industrie de défense est extrêmement sensible au niveau d'investissement public que je vous ai décrit.

Je vous donne un exemple. Les avions de transport A400M voient le nombre de livraisons passer de 36 à 15 pendant la LPM. Je précise que cette réduction fut d'autant plus complexe que nous avons des engagements vis-à-vis des six autres pays partenaires de ce programme mené en coopération.

Nous parlons de programmes qui ont des impacts financiers sur parfois quarante ans, qui ont été complexes à négocier, surtout qui répondent à un besoin crucial, parfois vital pour nos soldats sur le champ de bataille. Nous avons ainsi un besoin urgent de drones « moyenne altitude longue endurance » au Mali : fallait-il attendre de développer une solution française, ou bien acheter sur étagère un drone américain ? C'est la solution que j'ai privilégiée, car c'est *in fine* le besoin opérationnel qui doit primer.

Au bilan, si les grands secteurs de souveraineté n'ont fait l'objet d'aucune perte de compétence irréversible, des ajustements sectoriels ont eu lieu. C'est la conséquence d'une adaptation sous contrainte successive des plans d'équipement. Un seuil critique est en passe

d'être atteint : il n'y a plus de marge de manœuvre, sauf à revoir complètement le modèle retenu dans le Livre blanc et la LPM, avec des conséquences que je considérerais comme graves sur les plans opérationnel, industriel, territorial et social.

C'est la raison pour laquelle il est crucial d'assurer la stabilité des orientations fournies à notre environnement.

Face à ces choix d'une grande complexité, j'en viens à un troisième pilier de mon action, qui la rapproche de celle d'un capitaine d'industrie : **la définition d'une bonne gouvernance**.

Si l'on devait comparer le ministère de la Défense à une entreprise, ce serait un groupe de près de 270 000 collaborateurs, exerçant partout en France et dans de nombreuses zones de crise internationale des métiers extrêmement variés. Je veux bien sûr rappeler que le métier de soldat est beaucoup plus qu'un métier, et que l'une de mes missions est précisément d'expliquer cette singularité, qui tient notamment au rapport à la mort – celle que l'on donne au nom des intérêts supérieurs de l'État, celle que l'on risque pour soi-même.

Il y a en particulier trois grands ensembles : Laurent Collet-Billon, présent ce soir, est ainsi l'un de mes trois grands subordonnés, avec le chef d'état-major des armées et le secrétaire général pour

l'administration. Je n'entre pas dans les détails, mais il y a bien d'autres entités, comme les services de renseignement par exemple.

Faire vivre toutes ces entités dans un même ensemble, les réunir dans une dynamique commune, c'est l'une des missions les plus difficiles et les plus passionnantes parmi celles qui m'incombent. Il se trouve que j'ai fait le choix de réunir environ toutes les deux semaines autour de moi, à l'occasion d'un comité exécutif, mes grands subordonnés et certains décideurs du ministère. Ce COMEX, inspiré du monde économique, est à ma connaissance un cas unique au sein des ministères. Il est parfaitement adapté pour piloter la mise en œuvre des grandes orientations, faire vivre la transversalité dans un système aussi complexe que le ministère de la Défense, et me permettre de conduire la politique de défense en tenant compte de l'ensemble des contraintes.

Porter attention aux prévisions, préparer de grandes orientations, définir les voies d'une bonne gouvernance : c'est ainsi que le ministre – comme le chef d'entreprise – structure son action. Il lui reste encore à la **conduire au quotidien**, et je voudrais ici vous donner quelques exemples de la capacité d'adaptation et d'innovation qui me semble requise, d'un côté comme de l'autre.

Conduire un ministère, c'est d'abord le défendre lorsque c'est nécessaire. Ma démarche, ici, n'a jamais été corporatiste. Lorsque

j'explique dans les médias les opérations en cours, ou que je justifie devant le Parlement les choix que le Gouvernement a faits dans le cadre de la LPM par exemple, ce n'est pas d'abord un ministère que je défends – contre un autre –, mais c'est la sécurité de la Nation, qui doit tous nous rassembler. Le Livre blanc et la loi de programmation militaire ont défini une voie étroite mais fiable, ambitieuse et réaliste, pour adapter nos armées aux nouvelles menaces dont j'ai parlé au début. Défendre cette voie, qui a été approuvée par le Président de la République, n'est pas toujours chose facile. Mais le ministre de la Défense est dans son rôle lorsqu'il rappelle, comme je l'ai fait récemment, le sacrifice de sept de nos soldats cette année, et le respect que nous devons avoir pour eux, y compris dans les débats budgétaires.

C'est dans ce cadre qu'il faut parfois innover. Je crois que vous avez déjà parlé des ressources exceptionnelles, les REX comme on aime les appeler, qui complètent les ressources budgétaires et garantissent ainsi la trajectoire financière de la LPM. Ces REX sont difficiles à trouver. Elles s'élèvent pourtant à 5,6Md€ sur la période 2015-2017, soit près de 30 % des crédits des principaux programmes d'armement. Il a donc été décidé de mettre en œuvre dès 2015 des solutions innovantes d'acquisition de matériels militaires. C'est tout l'enjeu de la création de sociétés de projet, à laquelle je travaille en ce moment même en lien étroit avec le ministère de l'Économie et les industriels de la

défense, pour garantir l'acquisition des matériels militaires prévus dans la LPM.

Enfin, à côté de ces combats budgétaires, de ces défis d'organisation, et toujours pour illustrer les choix de défense auquel je suis confronté, j'aimerais insister sur un autre volet essentiel de mon action quotidienne, la **gestion des ressources humaines**. Ce n'est pas le moins difficile, lorsque les contraintes budgétaires nous conduisent à devoir réaliser 34 000 déflations d'emplois sur cinq ans, qui s'ajoutent aux 48 000 emplois déjà supprimés depuis 2008. Au total, entre 2008 et 2019, le ministère aura diminué ses effectifs de près de 25 % (- 82 000 postes).

Etre ministre, ce n'est bien sûr pas rester dans son bureau, à jongler avec les chiffres. Cela me rapproche pour le coup de l'étudiant : il y a un moment où il faut sortir la tête des dossiers, des livres, pour voir la réalité sans filtre. Quand vous êtes à la tête d'une structure aussi imposante, il faut aller sur le terrain le plus souvent possible, pour prendre la mesure de la complexité des situations, des difficultés rencontrées, pour tâcher de trouver des solutions, pour faire vivre aussi un véritable dialogue social – pour en un mot, soutenir les hommes et les femmes qui concourent à la même action que vous, parfois au péril de leur vie. Il s'agit des militaires engagés en opérations extérieures – aviateurs dans le ciel irakien, soldats déployés au Sahel, marins luttant contre la piraterie dans l'Océan indien. Il

s'agit aussi de ces personnels de la DGA qui travaillent sur la dissuasion nucléaire de demain. Il s'agit plus largement de chacun des 270 000 collaborateurs que compte la structure dont vous avez la charge. Autant vous dire que je n'en ai pas encore fait le tour.

*

On compare parfois doctrines militaires et stratégies économiques. Avec des réserves qui sont par ailleurs évidentes, je crois que cette comparaison n'est pas sans intérêt. En esquissant un parallèle entre la fonction de ministre et celle de capitaine d'industrie, j'ai voulu en tout cas vous donner un éclairage personnel sur certains des raisonnements économiques qui fondent ma politique de défense.

Je veux conclure en remerciant à nouveau Sciences Po qui, au-delà des échanges qui nous rassemblent ce soir, a été parmi les premiers à répondre à un **appel que j'ai lancé, voilà quelques mois, en faveur de la recherche académique sur les questions stratégiques**. Il va sans dire que l'économie de défense est au cœur de ces réflexions.

Depuis de nombreuses années, le ministère de la Défense soutient le développement de la réflexion stratégique en France. Ma conviction est que les grandes écoles et les universités ont ici un rôle à jouer, un rôle bien plus important que celui qu'on leur prête aujourd'hui. Avec cette table-ronde, et toutes les activités initiées autour des questions de

défense, Sciences Po confirme qu'il est un lieu privilégié pour la création et l'entretien d'une pensée stratégique de haut niveau. **Je suis certain que nous trouverons bientôt les modalités d'un partenariat renforcé sur cette importante question.**

Mon dernier mot sera pour les étudiants en particulier. Les questions de défense sont – à mon sens – parmi les plus passionnantes qui soient. Aujourd'hui plus que jamais, elles ont besoin de gens de votre génération, pour comprendre les changements stratégiques, analyser les menaces à venir, et préparer les choix qui nous permettront d'y répondre. Vous êtes donc les bienvenus au ministère. Que vous aspiriez à devenir chercheur, haut-fonctionnaire, consultant, industriels, les portes de la Défense vous sont ouvertes.