

BULLETIN OFFICIEL DES ARMÉES



Édition Chronologique n° 74 du 30 septembre 2022

TEXTE RÉGLEMENTAIRE PERMANENT

Texte 3

INSTRUCTION N° 511453/ARM/DCSSA/DPMG/OGP

relative à la valorisation des activités du service de santé des armées.

Du 12 septembre 2022

INSTRUCTION N° 511453/ARM/DCSSA/DPMG/OGP relative à la valorisation des activités du service de santé des armées.

Du 12 septembre 2022

NOR A R M E 2 2 0 2 0 4 2 J

Référence(s) :

- Code de la défense.
- Arrêté du 20 décembre 2021 portant organisation du service de santé des armées (JO n° 299 du 24 décembre 2021, texte n° 25).

- [Instruction du 18 janvier 1984 interministérielle relative à la participation des armées à des missions relevant d'autres départements ministériels.](#)
- [Circulaire N° 16350/DEF/DAG/AA/2 N° 3034/DEF/DSF/1/E du 30 octobre 1987 relative à la participation des armées à des activités ne relevant pas de leurs missions spécifiques.](#)
- [Instruction N° 500021/ARM/DCSSA du 04 janvier 2022 relative à l'organisation de la direction centrale du service de santé des armées.](#)

Pièce(s) jointe(s) :

Une annexe.

Texte(s) abrogé(s) :

- [Instruction N° 421/DEF/DCSSA/DPS du 27 juillet 2015 relative à la politique de valorisation du service de santé des armées.](#)

Classement dans l'édition méthodique :

BOEM [510](#).

Référence de publication :

PRÉAMBULE.

Le service de santé des armées (SSA) remplit une mission unique de soutien des forces armées sur le territoire national et en opération. Ancré au cœur des armées et fort d'un personnel engagé, il contribue à leur liberté d'action, leur résilience et leur autonomie stratégique.

Pour répondre au contrat opérationnel et garantir l'accomplissement de la mission, le SSA s'inscrit dans une dynamique de développement continu de savoir-faire et de compétences spécifiques, reconnus, qui sont au cœur des activités de valorisation du SSA conduites depuis 2015. Si ces activités ont d'abord été initiées au sein de la composante du ravitaillement médical (RAVMED) avec la cession de produits de santé, elles concernent aujourd'hui tous les pôles d'excellence des différentes composantes. Fondées sur des capacités médicales de haute technicité, les activités de valorisation sont multiformes avec, notamment, le développement d'actifs immatériels accompagnant la diffusion industrielle et économique de projets innovants.

Avec la démarche de valorisation, le SSA s'est attaché à optimiser ses capacités de production et de réalisation et, par les recettes dégagées, à diminuer son empreinte budgétaire. Tout en permettant l'amélioration globale de son efficacité et de sa performance, les projets concrétisés avec des partenaires étatiques, publics ou privés contribuent pleinement au rayonnement du Service sur le territoire national et à l'international.

Si la politique de valorisation du SSA a atteint les objectifs fixés, une adaptation des principes encadrant la réalisation de ces activités est nécessaire à la lumière du retour d'expérience des structures, des méthodes mises en place et des évolutions du contexte géostratégique et sanitaire. Alors que les enjeux économiques ont été prégnants ces dernières années, il importe aujourd'hui de développer les enjeux stratégiques et institutionnels, en cohérence avec l'ambition stratégique SSA 2030.

1. DÉFINITION, ENJEUX ET PRINCIPES.

La présente instruction définit les enjeux qui fondent la politique de valorisation du SSA. Sont également déclinés les principes directeurs de gouvernance des travaux relatifs à sa mise en œuvre au sein des composantes et formations du SSA.

Elle abroge [l'instruction N° 421/DEF/DCSSA/DPS du 27 juillet 2015 relative à la politique de valorisation du service de santé des armées.](#)

1.1. Définition de la valorisation.

S'inscrivant dans la logique de performance développée au sein du ministère des armées (MINARM), la valorisation se définit comme toutes les activités réalisées en réponse aux besoins des armées et mises au service de la Nation et de partenaires choisis à des fins d'optimisation des capacités disponibles et de rayonnement du SSA.

1.2. Enjeux de la valorisation.

La démarche de valorisation des activités du SSA répond à trois grands enjeux qui constituent le fondement de sa politique et sont au cœur des projets développés par le Service. Deux d'entre eux sont plus spécifiquement développés afin de renforcer la dynamique de valorisation en appui de la mission et afin de répondre aux défis posés rencontrés par le SSA. Il s'agit, notamment, des enjeux stratégiques et institutionnels.

— Les enjeux stratégiques :

L'optimisation des capacités opérationnelles du SSA se traduit par plusieurs bénéfices :

- des bénéfices opérationnels par un renforcement des compétences des femmes et des hommes œuvrant chaque jour pour la réalisation de la mission du SSA d'une part, et, avec le maintien structurel, par une densification de l'utilisation des outils de production, d'un seuil de capacités industrielles nécessaires pour satisfaire les besoins des forces armées d'autre part ;
- des bénéfices scientifiques et techniques *via* l'accompagnement dans le développement et la diffusion de produits, de prestations et d'innovations du SSA. À ce titre, la démarche de valorisation est complémentaire et indissociable de la démarche *innovation* portée par le Service.

— Les enjeux institutionnels :

La reconnaissance du SSA fondée sur ses savoir-faire et compétences spécifiques offre un bénéfice « image » par une visibilité accrue sur la scène nationale et internationale grâce à une multiplication du nombre et de la nature des partenariats conclus. Ces partenaires peuvent être des États (armées alliées ou amies), des ministères, des entités publiques ou des entités privées.

Cette visibilité, traduite par une marque déposée, renforce la renommée du SSA. Participant à la promotion des engagements du SSA, en cohérence avec des objectifs fixés de plusieurs plans ministériels, la valorisation constitue un levier important de reconnaissance du personnel et des formations du Service.

— Les enjeux économiques :

Sous contrainte de ressources, la valorisation des capacités de production et de réalisation du SSA repose sur la recherche d'une plus grande efficacité des processus et activités réalisées.

Outre une amélioration de l'utilisation des ressources allouées au SSA, cette dynamique induit un bénéfice économique par un accroissement des quantités produites et des services disponibles. Ces capacités supplémentaires peuvent être à l'origine de recettes complémentaires et, *in fine*, d'une réduction de l'empreinte financière du Service, tout en garantissant la qualité et le caractère innovant des prestations proposées.

1.3. Principes fondamentaux associés aux activités de valorisation.

La mise en œuvre de la valorisation repose sur une démarche globale et transverse, qui s'inscrit dans le temps long. Elle repose sur l'action de toutes les entités du SSA, dans le respect de la réglementation en vigueur et des dispositions de la présente instruction.

À cette fin, la démarche de valorisation est un processus structuré et maîtrisé qui implique, au quotidien, un partage permanent de l'information, de la réactivité et de la subsidiarité avec un impératif : la juste rétribution des activités réalisées.

1.4. Modes d'action et périmètre de la valorisation.

Les différents bénéfices associés aux enjeux de la valorisation sont obtenus par l'application de deux modes d'action :

- une réponse à des besoins exprimés par des acteurs de la résilience de la Nation ou des partenaires stratégiques de la France. Structurantes pour les capacités opérationnelles et de production du SSA, ces activités doivent être planifiées pour permettre l'optimisation de ces capacités et garantir une réponse permanente aux besoins des armées ;
- une réponse à des opportunités présentant des bénéfices avérés opérationnels, scientifiques, économiques, ou en termes d'image, pour la réalisation de la mission du SSA. De nature variée, ces opportunités font préalablement l'objet d'une étude transverse de soutenabilité et d'une décision des autorités concernées pour garantir la maîtrise des risques.

Les réponses apportées dans le cadre de la démarche de valorisation concernent toutes les activités et composantes du SSA. En pratique, une valorisation est possible dès lors que :

- les activités proposées sont d'intérêt général et directement utiles au rayonnement et au fonctionnement de l'entité concernée ;
- les activités proposées s'appuient sur les activités principales des composantes, elles ne sont pas créées uniquement à des fins de valorisation.

Il s'agit par conséquent de valoriser les activités permettant de :

- contribuer au renforcement des pôles d'excellence du SSA en favorisant une plus grande visibilité et un développement permanent de compétences spécifiques nécessaires pour répondre à des besoins structurellement en évolution ;
- développer une expérience « marque » fondée sur les valeurs du SSA *via* le développement des actifs immatériels du SSA. Ces actifs concernent, notamment, l'exploitation des brevets et de projets innovants développés par le SSA ou la mise à disposition de locaux et de matériels.

1.5. Les risques de la valorisation.

Par nature, les activités de valorisation impliquent un engagement des capacités et des moyens du SSA. Des activités non maîtrisées sont susceptibles d'impacter la réalisation de la mission du SSA ou sa notoriété. À ce titre, toute activité de valorisation fait l'objet d'une étude préalable de faisabilité afin de comprendre l'environnement, d'anticiper et se prémunir d'éventuels risques, et notamment :

- la mobilisation des capacités opérationnelles du SSA au détriment du niveau de soutien attendu par les forces armées ;
- le développement d'activités pour le seul bénéfice économique ;
- le non-respect des bonnes pratiques et des réglementations en vigueur ;
- la dilution des efforts en l'absence d'une coordination des actions de valorisation conduites par un grand nombre d'acteurs.

2. LES ACTEURS DE VALORISATION AU SEIN DU SSA.

La démarche de valorisation du SSA associe plusieurs acteurs afin de permettre la définition d'une politique et sa déclinaison dans toutes les composantes et formations rattachées (*Cf. annexe*).

2.1. Le Directeur central du service de santé des armées.

Au titre de la direction de l'activité du SSA, le directeur central du service de santé des armées (DCSSA) arrête la politique de valorisation du SSA en s'assurant de sa cohérence avec les orientations stratégiques du Service, et notamment, en matière de coopérations internationales, d'innovation, mais également en terme d'enjeux scientifiques et techniques.

2.2. L'Officier général performance de la Direction centrale du service de santé des armées.

En qualité de responsable de la démarche d'amélioration de la performance du SSA, l'Officier général performance (OGP) anime la démarche d'objectifs et de performance, assure son pilotage et contrôle sa réalisation. La politique de valorisation relevant de ce périmètre, il en pilote la mise en œuvre dans le respect des axes d'évolution arrêtés par directives périodiques.

À ce titre, il propose les orientations relatives aux travaux de valorisation, contribue à la définition des objectifs annuels de réalisation alloués aux composantes, assure la cohérence, la coordination et l'animation des acteurs du Service dans la conduite des projets de valorisation, en favorisant le développement d'un travail collaboratif et son suivi au travers d'une comitologie *ad-hoc*.

Il s'assure par ailleurs que toutes les activités de valorisation soient réalisées dans le cadre de processus définis et arrêtés. À ce titre, l'OGP veille, notamment, au respect de la couverture des engagements contractés au regard des impératifs opérationnels.

2.3. L'Officier chargé des relations internationales du service de santé des armées.

Dans le cadre du développement de coopérations à l'international, l'officier chargé des relations internationales du SSA apporte son expertise et son appui sur les activités de valorisation susceptibles de concerner des armées étrangères alliées ou amies, notamment au sujet des formations dispensées au profit des stagiaires étrangers portées par la Direction Formation Recherche Innovation (DFRI).

2.4. Le chef de la division santé de défense de la Direction centrale du service de santé des armées.

Dans le cadre de l'autorité fonctionnelle scientifique et technique (AFST) exercée par la division santé de défense (SDD) de la direction centrale du service de santé des armées (DCSSA), le chef de la division SDD apporte son expertise et son appui sur les activités de valorisation conduites par les cinq établissements experts du SSA (EESSA) : le Service de protection radiologique des armées (SPRA), l'Institut de recherche biomédicale des armées (IRBA), le Centre d'épidémiologie et de santé publique des armées (CESPA), le Centre de transfusion sanguine des armées (CTSA) et la Pharmacie centrale des armées (PCA),

Ces EESSA pourront être sujets à des modalités propres à l'exercice de ladite autorité.

2.5. La Direction centrale du service de santé des armées.

Pour assurer la bonne mise en œuvre de la démarche de Valorisation, l'OGP peut solliciter l'expertise et l'appui de la DCSSA et, notamment, de la Sous-direction Achat-finances (SDAF) pour les aspects financiers et de la Sous-direction Appui à l'activité (SDAA) pour les aspects juridiques et les politiques stratégiques relatives aux produits de santé.

Les interactions entre les divisions, sous-directions de la DCSSA et l'entité en charge de conduire les activités de valorisation sont permanentes pour leur bonne réalisation. Ces échanges peuvent prendre plusieurs formes tels que des participations croisées à des comités exécutifs associant l'état-major des armées (EMA) ou la DCSSA, des bilatérales ou des réunions de travail.

2.6. Le bureau Valorisation du Service de Santé des Armées.

Sous l'autorité fonctionnelle de l'OGP du SSA, le bureau Valorisation participe à la définition de la stratégie de valorisation du SSA et est chargé de concevoir, mettre en œuvre et coordonner l'ensemble des activités de valorisation réalisées par les composantes et les formations du service de santé des armées.

2.7. Les directeurs de composantes.

Les directeurs de composantes développent les activités de valorisation au sein de leurs composantes respectives. À cette fin, ils s'appuient sur les ressources, les compétences et savoir-faire des formations placées sous leur autorité pour mettre en œuvre et conduire, en fonction des orientations arrêtées par le DCSSA, la démarche de valorisation.

2.8. Les chefs de formation et les correspondants *valorisation* des composantes et des formations rattachées.

Les chefs de formation sont responsables, sous l'autorité des directeurs de composante, des activités de valorisation de leurs entités. Ils sont systématiquement associés à tout projet de valorisation susceptible d'engager leurs formations. Le respect des engagements contractés au titre des activités de valorisation doit constituer une priorité des chefs de formation au regard, notamment, des conséquences possibles sur le rayonnement du SSA.

Au quotidien, ils assurent le développement de leurs activités de valorisation en fonction de capacités disponibles régulièrement définies. La mise en œuvre des activités de valorisation, des savoir-faire et des compétences des formations est confiée aux officiers désignés *correspondants valorisation* des composantes et des formations.

Les *correspondants valorisation* sont les interfaces et les interlocuteurs privilégiés du *bureau Valorisation*. Associés à chaque étape des processus de valorisation, les *correspondants valorisation* pilotent et assurent la bonne réalisation des activités valorisées.

3. GOUVERNANCE DE LA VALORISATION DU SERVICE DE SANTÉ DES ARMÉES.

La gouvernance associée à la démarche de valorisation s'appuie sur plusieurs instances permettant de définir et de conduire la politique de valorisation du SSA.

3.1. Instances de gouvernance.

3.1.1. Le Comité Exécutif de Valorisation.

Présidé par le DC SSA, le comité exécutif de valorisation (*COMEX Valorisation*) réunit annuellement l'inspecteur du SSA (ISSA), le directeur central adjoint du SSA (DCA SSA), le chef de la division anticipation et stratégie (DAS), le chef de la division performance et management général (DPMG), le chef de la division santé de défense (SDD), le sous-directeur achat-finances (SDAF) et toutes autorités dont la présence est jugée nécessaire.

Cette instance de gouvernance générale est l'occasion de définir la politique de valorisation du SSA et de fixer les orientations stratégiques associées arrêtées par le directoire sur la période N+1 à N+3. Les arbitrages sont rendus à partir de propositions formulées par l'OGP à l'issue d'un bilan des activités de valorisation réalisées à la date du COMEX.

3.1.2. Le Comité de Pilotage de la Valorisation.

Présidé par le DCA SSA et organisé par l'OGP, le comité de pilotage de la valorisation (*COPIV Valorisation*) réunit annuellement le chef de la division SDD, le sous-directeur achat-finances de la DCSSA et le bureau Valorisation.

Ce COPIV vise à réaliser un bilan semestriel des activités de valorisation des composantes et permet de garantir une cohérence renforcée entre la définition des orientations de valorisation arrêtées lors du *COMEX Valorisation* présidé par le DC SSA, les activités réalisées et la maîtrise des risques.

3.1.3. La bilatérale OGP / Directeur de composante ou chef de formation.

Une bilatérale entre l'OGP, assisté du bureau Valorisation, et chaque directeur de composante, voire de chef de formation, est organisée *a minima* annuellement.

Cette instance permet à l'OGP de s'assurer de la cohérence et de la conformité des activités de valorisation réalisées par les composantes et les formations aux orientations de valorisation arrêtées annuellement.

Cette bilatérale est l'occasion de dresser un bilan des activités conduites, de passer en revue les activités en cours et à venir ou encore d'examiner les processus mis en œuvre à des fins d'amélioration.

3.2. Orientations.

La politique de valorisation du SSA arrêtée lors du COMEX est diffusée aux composantes et aux formations. Préalablement, l'OGP, assisté du bureau Valorisation, établit un dialogue continu avec l'ensemble des acteurs concernés pour identifier et anticiper les évolutions de l'environnement. À cet effet, un état des facteurs d'évolution (capacitaire, industriel, technologique...) est régulièrement réalisé.

3.3. Conduite.

Le bureau Valorisation est chargé de coordonner et piloter la mise en œuvre des activités de valorisation réalisées par les composantes et les formations du SSA. À cet effet, il s'assure, notamment, de leur cohérence d'ensemble et du respect des orientations stratégiques de la valorisation.

Le bureau Valorisation peut également conduire des projets ou des activités de valorisation intercomposantes ou spécifiques en fonction des enjeux associés.

Il présente périodiquement à l'OGP un état d'avancement des dossiers et activités de valorisation dans le cadre de comités opérationnels (perspectives de développement, respect des objectifs, problématiques rencontrées...). Un ou plusieurs acteurs de la démarche de valorisation (DCSSA, composantes et formations) sont susceptibles de participer à ces comités en fonction des thématiques abordées et problématiques rencontrées.

Les processus de conduite des activités de valorisation sont décrits par des notes d'organisation particulières. Pour les activités de valorisation des innovations, un processus *ad-hoc* partagé avec le bureau Innovation est mis en œuvre.

4. DISPOSITIONS PARTICULIÈRES.

La démarche de valorisation est porteuse d'enjeux majeurs pour le SSA. C'est pourquoi, la réussite de la valorisation des activités du Service implique une mobilisation continue et un engagement structurel de moyens humains et matériels.

La mobilisation des formations et des composantes pour le développement et la réalisation d'activités de valorisation et, *in fine*, l'amélioration de la performance fait l'objet d'une reconnaissance. Celle-ci garantit la prise en compte d'un juste retour sur investissement qui encourage la dynamique de valorisation du Service.

Les modalités de mise en œuvre de ce dispositif sont précisées par directive.

5. PUBLICATION.

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

Pour le ministre des armées et par délégation :

*Le médecin général des armées,
directeur central du service de santé des armées,*

Philippe ROUANET.

ANNEXE

ANNEXE . LA VALORISATION AU SERVICE DE SANTÉ DES ARMÉES (SSA).

ANNEXE – LA VALORISATION AU SSA

LA VALORISATION AU SSA

 **Rayonnement et performance**

 **Réactivité**
Echange
Subsidiarité

Partenaires

