

***BULLETIN OFFICIEL DES ARMÉES***



**Édition Chronologique n° 34 du 30 juillet 2015**

**PARTIE PERMANENTE**  
**Administration Centrale**

**Texte 1**

**INSTRUCTION N° 1500613/DEF/SGA/DAF/DIR**  
portant appréciation des conditions d'organisation d'un service financier.

*Du 7 avril 2015*

DIRECTION DES AFFAIRES FINANCIÈRES.

**INSTRUCTION N° 1500613/DEF/SGA/DAF/DIR portant appréciation des conditions d'organisation d'un service financier.**

*Du 7 avril 2015*

NOR D E F F 1 5 5 0 8 8 J

---

*Référence :*

Instruction n° 1400590/DEF/SGA/DAF du 21 mars 2014 (BOC n° 23 du 30 avril 2014, texte 2 ; BOEM 110.5.2.1).

*Classement dans l'édition méthodique :* BOEM 410.12.1

*Référence de publication :* BOC n° 34 du 30 juillet 2015, texte 1.

---

**Préambule.**

Levier du renforcement de l'autorité fonctionnelle de la direction des affaires financières (DAF), le pouvoir d'appréciation de l'organisation dont celle-ci dispose sur les services financiers doit permettre de gagner en efficacité dans la conduite des processus, de partager les méthodologies les plus efficaces, d'appuyer la mise en place d'outils plus performants et de permettre la montée en compétences des agents de la famille finances.

Cette compétence, prévue au point 4. de l'instruction n° 1400590/DEF/SGA/DAF du 21 mars 2014 sur les modalités d'exercice de l'autorité fonctionnelle renforcée de la direction des affaires financières sur les services financiers du ministère de la défense, comporte deux volets :

- d'une part, la DAF peut émettre, en application des dispositions de l'instruction n° 126201/DEF/SGA/DAJ/D2P du 4 octobre 2013, un avis sur tous les nouveaux textes d'organisation (décrets, arrêtés) ayant un impact sur l'organisation d'un service financier ;
- d'autre part, la DAF contribue à l'amélioration des processus financiers en ayant la possibilité d'engager avec les services financiers du ministère de la défense une concertation visant à apporter des corrections à des dysfonctionnements observés, par le biais de la signature d'une feuille de route.

La présente instruction a pour objet de préciser les modalités de cette seconde option.

**1. IDENTIFICATION DES SERVICES AVEC LESQUELS LA DIRECTION DES AFFAIRES FINANCIÈRES SOUHAITE SIGNER UNE FEUILLE DE ROUTE.**

**1.1. Rédaction de fiches d'identification.**

Les service et sous-directions de la DAF constituent les premiers acteurs de la contractualisation avec un service financier. Dès lors qu'ils constatent l'existence de carences ou de dysfonctionnements importants d'un service financier sur le déroulement d'un processus comptable ou budgétaire sur lesquels la DAF est compétente, ils informent celle-ci formellement des difficultés rencontrées. Ces difficultés font l'objet d'une fiche spécifique dans laquelle les premiers éléments pouvant être améliorés sont recensés. Les service et sous-directions de la DAF s'attachent à caractériser les « carences manifestes », telles que mentionnées dans l'instruction n° 1400590/SGA/DAF du 21 mars 2014 sur les modalités d'exercice de l'autorité fonctionnelle renforcée de la direction des affaires financières sur les services financiers du ministère de la défense, en liaison avec le responsable de programme concerné, et proposent d'engager la procédure de contractualisation

en précisant notamment :

- la récurrence : à quelle fréquence les problèmes surviennent-ils ?
- la criticité : quel est l'impact des dysfonctionnements sur la conduite des activités de la DAF et sur la qualité de ses travaux ?

Les pistes d'évolution peuvent être structurées autour des thématiques suivantes :

- organisation ;
- outils ;
- compétences et effectifs ;
- méthodologies et processus ;
- calendrier et respect des échéances.

Dans le cadre de la conduite de ce premier diagnostic, les services et sous-directions de la DAF sollicitent les éléments dont ils ne disposent pas auprès des services financiers concernés. Ceux-ci doivent alors fournir l'ensemble des informations dont la DAF a besoin en application du point 3. de l'instruction n° 1400590/DEF/SGA/DAF du 21 mars 2014 relatif à l'accès direct et complet de la DAF à l'ensemble de l'information nécessaire à l'exercice de ses missions. Dès ce stade, les responsables de programmes concernés, pleinement associés à l'analyse des phénomènes détectés, communiquent le cas échéant tous éléments complémentaires qui permettraient de faciliter le dialogue tripartite DAF-responsable de programme (RPROG)-service.

Sont en particulier concernées :

- les informations relatives aux outils, méthodes et traitements utilisés pour élaborer les données ;
- les informations relatives à l'organisation, aux effectifs et compétences, aux procédures internes et aux systèmes d'information financiers.

## **1.2. Discussion et arbitrage par le comité de direction de la direction des affaires financières.**

Les fiches d'identification rédigées de manière concertée avec les responsables de programme et les services concernés font l'objet d'une discussion en comité de direction de la DAF. Afin de concentrer les efforts sur les sujets à enjeux financiers majeurs pour le ministère, le nombre de services financiers concernés chaque année par le dispositif est limité.

La décision d'engager la procédure de contractualisation est signée par le directeur des affaires financières qui notifie formellement cette décision au responsable du service intéressé et au responsable de programme concerné.

## **2. MISE EN OEUVRE D'UNE PROCÉDURE DE CONCERTATION ET FORMALISATION DES TRAVAUX SOUS LA FORME D'UNE FEUILLE DE ROUTE.**

### **2.1. Mise en oeuvre de la concertation.**

Dès la notification, les services et sous-directions de la DAF définissent les modalités des travaux à mener pour préciser les pistes d'amélioration et aboutir à une feuille de route signée avec le service financier identifié. Cette concertation implique également dès le premier stade la hiérarchie du cocontractant et les responsables de programmes concernés.

Les service et sous-directions de la DAF transmettent à l'ensemble des parties :

- la fiche d'identification relative aux carences constatées incluant une analyse ministérielle permettant le cas échéant d'identifier d'ores et déjà de bonnes pratiques transposables et une comparaison interministérielle permettant notamment d'illustrer l'ampleur des efforts à réaliser ;
- les objectifs que la DAF souhaite atteindre à travers la feuille de route ;
- un calendrier des échéances de la concertation, en veillant à ne pas multiplier les réunions techniques.

La concertation a pour but de rechercher les pistes d'optimisation et de simplification avec les parties prenantes. Elle s'attache, en particulier, à formuler des propositions concrètes autour des thématiques suivantes :

- organisation des travaux dans le service financier et avec d'éventuelles autres entités ;
- outils et méthodologies mis en œuvre pour la conduite des activités principales du service ;
- montée en compétences des agents et formation.

À ce titre, le service comme les responsables hiérarchiques ou budgétaires peuvent faire part auprès de la DAF de leurs besoins d'outils et d'appui à leur profit.

## **2.2. Formalisation des travaux.**

Une fois la concertation réalisée, ses résultats sont formalisés par la DAF dans un document qui comporte :

- un diagnostic du fonctionnement du service, tiré des thèmes étudiés au cours de la concertation. Ce diagnostic pourra utilement être enrichi des audits ou rapports émis par des organes de contrôle internes ou externes ;
- des objectifs et un plan d'actions précis incluant la définition des responsabilités et des échéances pour chaque action identifiée <sup>(1)</sup> ;
- les modalités qui permettront d'attester de la réalisation des actions prévues <sup>(2)</sup>.

Ce document, après approbation par les participants à la concertation, constitue la feuille de route du service au sens du point 4.2. de l'instruction n° 1400590/DEF/SGA/DAF du 21 mars 2014 sur les modalités d'exercice de l'autorité fonctionnelle renforcée de la direction des affaires financières sur les services financiers du ministère de la défense.

Les feuilles de route co-signées avec les services financiers et les responsables de programmes budgétaires du ministère de la défense sont systématiquement adressées par la DAF au contrôle général des armées (CGA).

## **2.3. Arbitrage du cabinet du ministre.**

En vertu du point 4.2. de l'instruction précitée, à défaut d'accord sur les dispositions de la feuille de route, le sujet peut être porté à l'arbitrage du cabinet du ministre par la DAF ou par le responsable du service financier ou le responsable de programme concerné.

### 3. MODALITÉS D'ÉVALUATION DES MESURES DÉCIDÉES LORS DE LA CONCERTATION.

#### 3.1. Évaluation dans le cadre de la procédure ressources humaines.

Les responsables des services financiers concernés par la procédure de contractualisation seront évalués sur la mise en œuvre des plans d'actions figurant dans la feuille de route signée entre leur entité et la DAF, selon la procédure prévue au point 5. de l'instruction précitée.

#### 3.2. Calendrier prévisionnel annuel.

Le plan d'actions figurant dans la feuille de route contiendra des jalons suffisamment précis afin de pouvoir faire le lien avec la période d'évaluation des personnels militaires (septembre N à juin N +1) et civils (janvier à décembre N).

#### 3.3. Audit.

Un audit pourra être réalisé, le cas échéant, dans le respect des procédures de saisine du CGA.

Pour le ministre de la défense et par délégation :

*Le secrétaire général pour l'administration,*

Jean-Paul BODIN.

---

(1) Il est suggéré de cibler les actions afin de maximiser l'efficacité du plan d'actions.

(2) Dans la mesure du possible, le caractère mesurable et objectif des actions sera recherché, afin d'alléger l'évaluation de leur réalisation effective.