

DIRECTION CENTRALE DU COMMISSARIAT DE
LA MARINE : *bureau organisation - audit - gestion.*

**INSTRUCTION N° 259/DEF/DCCM/OAG relative
à la formalisation et la mise en œuvre des tableaux
de bord du service du commissariat de la marine.**

Du 21 août 2006.

NOR D E F B 0 6 5 1 8 1 0 J

Références :

- a) Circulaire 127/DEF/EMM/CG du 17 septembre 2004 (BOC, p. 5428 ; BOEM 140).
- b) Instruction 1/DEF/DCCM/OAG du 08 novembre 2004 (BOC, p. 6375 ; BOEM 511-0).
- c) Instruction 2/DEF/DCCM/OAG du 19 décembre 2003 (BOC, 2004, p. 469 ; BOEM 511-0) modifiée.
- d) Instruction n° 162/DEF/DCCM/OAG du 31 mars 2004 (n.i. BO).

Pièces jointes :

Trois annexes.

Textes abrogés :

- Instruction n° 269/DEF/DCCM/OAG du 4 juin 2003 (n.i. BO).
- Instruction n° 181/DEF/DCCM/OAG du 28 avril 2004 (n.i. BO).
- Instruction n° 190/DEF/DCCM/OAG du 14 avril 2005 (n.i. BO).

Classement dans l'édition méthodique : BOEM n° 511-0

Référence de publication : Texte inséré au BOC/PP 3, 2007, texte 33.

Des tableaux de bord sont constitués dans le service du commissariat de la marine :

- auprès du directeur central du commissariat de la marine ;
- auprès des sous-directeurs et des chefs de bureau indépendant ⁽¹⁾ de la direction centrale du commissariat de la marine (DCCM) tels que définis dans l'instruction de référence b) ;
- auprès des chefs d'organisme extérieur ⁽²⁾ et des chefs de service local tels que définis dans l'instruction de référence c) ;

(1) Dans la suite du texte, l'expression « bureaux indépendants » sera utilisée pour désigner les bureaux ne relevant pas d'une sous-direction de la DCCM.

— auprès des directeurs des commissariats d'outre-mer (DICOM) en Polynésie et au Cap-Vert ⁽³⁾.

Ces tableaux de bord sont conçus selon les principes énoncés ci-après.

1. PRINCIPES RELATIFS AUX TABLEAUX DE BORD DU SERVICE.

1.1. Principes généraux.

Les tableaux de bord du service du commissariat de la marine ont pour but de regrouper l'ensemble des instruments de mesure, appelés indicateurs, nécessaires au pilotage du service. Ils sont formalisés par niveau d'autorité :

- échelon central : directeur central, sous-directeurs et chefs de bureau indépendant de la direction centrale ;
- échelon local : chefs des organismes extérieurs et chefs des services, directeurs des commissariats d'outre-mer en Polynésie et au Cap-Vert.

Les tableaux de bord recensent, en particulier, les indicateurs obligatoires, demandés par une entité extérieure (par exemple : état-major de la marine pour la DCCM, DCCM pour les organismes extérieurs et CCC ⁽⁴⁾ pour les DICOM).

Propriété de l'autorité qui en demande la constitution, un tableau de bord est constitué des indicateurs que cette autorité a définis et sélectionnés pour piloter les activités du service qu'elle considère comme stratégiques.

Aussi est-il important que chaque intervenant dans l'alimentation des tableaux de bord se conforme strictement à la définition des indicateurs qui le constituent.

Il est attendu que tout indicateur retenu dans un tableau de bord, quel qu'en soit le niveau, soit défini précisément, alimenté régulièrement, exploité et commenté avec constance : le commanditaire d'un indicateur, également propriétaire du tableau de bord qui inclut cet indicateur, doit s'engager dans ce sens de façon à ne pas encombrer inutilement son tableau de bord et à ne pas surcharger les fournisseurs de données.

1.2. Le référentiel d'indicateurs.

(2) Direction du commissariat de la marine (DCM) à Toulon, Brest, Cherbourg et Paris, service technique et des marchés généraux du commissariat de la marine (SERTEMARCO), centre informatique du commissariat de la marine (CIC), école des officiers du commissariat de la marine (EOCM).

(3) DICOM Polynésie et DICOM Cap-Vert régies par l'instruction n° 664/DEF/EMA/OL/2 - 48/DEF/CCC du 12 avril 2000 (BOC, p. 2102 ; BOEM 110*, 113, 510, 511-0 et 512) modifiée, relative aux directions des commissariats d'outre-mer.

(4) Comité de coordination des commissariats.

Les tableaux de bord comprennent exclusivement les indicateurs définis dans le référentiel d'indicateurs diffusé sur le site informatique du commissariat de la marine. Ils peuvent comprendre des indicateurs d'efficacité (acquisition de résultats), des indicateurs d'efficience (acquisition de résultats avec économie de moyens) et de simples indicateurs de suivi (évolution d'activité sans objectif défini).

Le référentiel d'indicateurs est constitué de fiches descriptives d'indicateur établies selon le modèle unique donné en première annexe. Il incombe à chacun des contrôleurs de gestion du service [DCCM/OAG⁽⁵⁾ pour l'échelon central, contrôleurs de gestion des organismes extérieurs et des DICOM pour l'échelon local] de le mettre régulièrement à jour pour la partie qui le concerne en actualisant les fiches descriptives d'indicateur et en demandant la publication à l'administrateur du site (CIC) toutes les fois que c'est nécessaire.

À l'échelon central comme à l'échelon local, les bureaux pilotes sont invités à prendre l'initiative de communiquer respectivement au bureau DCCM/OAG et au contrôleur de gestion concerné les modifications à prendre en compte au titre d'une fiche descriptive d'indicateur dès que la nécessité en est avérée.

1.3. Les bureaux pilotes.

Les fiches descriptives constituant le référentiel d'indicateurs désignent pour chaque indicateur un bureau pilote qui a été déterminé en fonction de sa compétence et du niveau de synthèse auquel il exerce cette compétence. Il incombe à chaque bureau pilote de formaliser l'indicateur défini, de recueillir les données chiffrées nécessaires à son alimentation, d'en suivre l'évolution et de fournir tout commentaire indispensable à son exploitation. Le bureau pilote est responsable de l'indicateur qu'il a en charge : à ce titre, il doit pouvoir en répondre auprès de l'autorité propriétaire, à savoir :

- à l'échelon central :
 - auprès du directeur central et du directeur adjoint par l'intermédiaire du bureau DCCM/OAG, pour le tableau de bord du directeur central ;
 - auprès des sous-directeurs ou des chefs de bureau indépendant, soit directement soit par l'intermédiaire du correspondant attitré du réseau management, pour leurs tableaux de bord respectifs ;
- à l'échelon local :
 - auprès des chefs d'organisme extérieur par l'intermédiaire de leur contrôleur de gestion selon les dispositions arrêtées par ces autorités ;

(5) Direction centrale du commissariat de la marine : bureau « organisation - audit - gestion ».

— auprès des chefs de service par l'intermédiaire de leur contrôleur de gestion selon les dispositions arrêtées par ces autorités ;

— auprès des directeurs des commissariats d'outre-mer par l'intermédiaire de leur contrôleur de gestion selon les dispositions arrêtées par ces autorités.

2. LES TABLEAUX DE BORD DE L'ÉCHELON CENTRAL.

Les indicateurs de l'échelon central sont présentés selon un modèle unique composé, pour chaque indicateur, de feuillets « Excel » répondant à la description donnée en deuxième annexe. Ce modèle, dont la présentation est similaire à la fiche descriptive d'indicateur précitée, n'en reprend pas tous les éléments pour des raisons de lisibilité, étant entendu que toute explication sur la définition même de l'indicateur peut être consultée dans la fiche descriptive correspondante.

Un sommaire établi selon le modèle montré en troisième annexe récapitule les indicateurs constituant chaque tableau de bord.

2.1. Le tableau de bord du directeur central.

Le tableau de bord du directeur central du commissariat de la marine a pour finalité de permettre au directeur central de visualiser la performance du service dont il a la responsabilité au regard des objectifs qui lui sont assignés par le chef d'état-major de la marine (directive annuelle de gestion) et de ceux qu'il assigne lui-même au service (plan d'action du service).

Le tableau de bord du directeur central est constitué d'indicateurs sélectionnés selon des domaines stratégiques : ressources humaines, ressources budgétaires, administration, restauration, logistique, marchés, management, qualité etc. Des indicateurs permettent de suivre, en particulier, la réalisation de la directive de gestion donnée annuellement au service par l'état-major de la marine et la réalisation du plan d'action de la direction centrale [référence d)].

La mise à jour du tableau de bord du directeur central s'effectue trimestriellement pour l'ensemble des indicateurs à l'exception de ceux consacrés aux ressources budgétaires qui sont actualisés chaque mois. Les bureaux pilotes de la DCCM fournissent au bureau OAG, avant le 15 du mois suivant la fin d'un trimestre (15 avril, 15 juillet, 15 octobre et 15 janvier) pour les indicateurs trimestriels, ou avant le 15 du mois suivant la fin d'un mois pour les indicateurs mensuels, les représentations graphiques actualisées et les commentaires associés. Les données locales nécessaires à l'alimentation du tableau de bord du directeur central transitent obligatoirement par les contrôleurs de gestion des organismes extérieurs.

Les commentaires sont toujours rédigés de façon à permettre à un non-spécialiste du domaine de comprendre la nature et l'évolution de la situation décrite.

Les bureaux pilotes doivent veiller à fournir des données complètes et cohérentes ; ils indiquent les mesures qu'ils ont prises ou qu'ils comptent prendre pour redresser une situation déficiente ou pour atteindre les objectifs qui leur ont été fixés (cibles).

La planche illustrant l'indicateur en cours d'exploitation (année N) comprend également l'évolution du même indicateur au cours de l'année précédente (année N-1). Des commentaires concis et précis doivent permettre une comparaison toutes les fois que celle-ci est de nature à expliquer une situation particulière ou une évolution significative de l'indicateur au-delà de la gestion concernée.

Les indicateurs illustrés et commentés sont transmis au bureau DCCM/OAG par l'intermédiaire de la messagerie interne (*Intramar*). Dès leur réception, le bureau DCCM/OAG en vérifie la cohérence, ou en assure la synthèse pour les indicateurs dont il est lui-même pilote, et les intègre au tableau de bord du directeur central.

Le tableau de bord est mis en ligne de façon permanente sur le serveur informatique de la direction centrale et diffusé trimestriellement sur le site informatique du commissariat de la marine. Les DICOM, au minimum, en reçoivent une version papier.

Seul le secrétariat du bureau DCCM/OAG est habilité à effectuer la mise à jour du tableau de bord du directeur central.

2.2. Les tableaux de bord des sous-directeurs et chefs de bureau indépendant de la direction centrale du commissariat de la marine.

Les sous-directeurs et les chefs de bureau indépendant de la DCCM disposent de tableaux de bord dans lesquels sont regroupés :

- les indicateurs qui leur sont demandés par une autorité extérieure : bureau pilote ou bureau coopérant de l'état-major de la marine tels que définis par la circulaire citée en référence a), comité de coordination des commissariats (CCC) etc. ;
- les indicateurs qui leur sont demandés par le directeur central ou le directeur adjoint de la DCCM ;
- tous indicateurs qui leur sont nécessaires pour la conduite de leurs activités.

Les indicateurs des sous-directeurs et chefs de bureau indépendant reprennent l'essentiel des dispositions arrêtées ci-dessus pour le tableau de bord du directeur central moyennant, le cas échéant, des amendements laissés à l'initiative des sous-directeurs et chefs de bureau.

Toute formalisation d'un indicateur à l'échelon central pour lequel la collaboration des échelons locaux est requise doit être validée par le bureau DCCM/OAG chargé du contrôle de gestion pour l'ensemble du service.

Les tableaux de bord des sous-directeurs et des chefs de bureau indépendant sont produits et commentés à l'occasion des revues de sous-directions et de bureaux indépendants.

3. LES TABLEAUX DE BORDS DE L'ÉCHELON LOCAL.

3.1. Les tableaux de bord des chefs d'organisme extérieur.

Les chefs d'organisme extérieur ont toute latitude pour constituer leurs propres tableaux de bord selon le formalisme qui correspond le mieux à leurs besoins, sous réserve des dispositions relatives au référentiel d'indicateurs arrêtées au point 1.2. ci-dessus. Une instruction prise localement décrit la formalisation et la mise en œuvre des tableaux de bord adoptés.

Les chefs d'organisme extérieur produisent et commentent l'ensemble de leurs indicateurs au cours des conseils de gestion locaux tenus annuellement par le directeur central ou le directeur adjoint de la DCCM.

3.2. Les tableaux de bord des directeurs des commissariats d'outre-mer.

Selon le même principe, les directeurs des commissariats d'outre-mer en Polynésie française et au Cap-Vert constituent leurs tableaux de bord en se conformant notamment aux dispositions de l'instruction sur la surveillance administrative et technique des directions des commissariats d'outre-mer ⁽⁶⁾.

Les tableaux de bord des DICOM Polynésie et Cap-Vert comprennent normalement trois séries d'indicateurs :

- indicateurs relatifs aux attributions des trois commissariats et communs à toutes les DICOM dont il doit être rendu compte à la DCCM, direction centrale de rattachement (indicateurs relevant de l'instruction précitée) ;
- indicateurs relatifs aux attributions propres au service du commissariat de la marine dont il doit être rendu compte au directeur central ;
- indicateurs relatifs aux attributions des commandements interarmées [commandant des forces françaises (COMFOR) ou commandant supérieur des

(6) Instruction no 198/DEF/CCC du 23 décembre 2004 (BOC, 2005, p. 178 ; BOEM 113, 510, 511-0 et 512) modifiée, relative à la surveillance administrative et technique de directions des commissariats d'outre-mer.

forces armées (COMSUP)] dont il doit être rendu compte à ces autorités.

Les directeurs des DICOM Polynésie et Cap-Vert produisent et commentent les deux premières séries d'indicateurs au cours des conseils de gestion tenus à l'occasion des inspections du directeur central.

4. APPLICATION DE L'INSTRUCTION.

La présente instruction, publiée au *Bulletin officiel* des armées et diffusée sur le site informatique du commissariat de la marine, est applicable dès sa parution. Le bureau DCCM/OAG est chargé de sa mise en œuvre.

L'instruction n° 269/DEF/DCCM/OAG du 4 juin 2003 relative au tableau de bord du directeur central du commissariat de la marine, l'instruction n° 181/DEF/DCCM/OAG du 28 avril 2004 relative à la formalisation et à la mise en œuvre du tableau de bord du directeur central du commissariat de la marine et l'instruction n° 190/DEF/DCCM/OAG du 14 avril 2005 relative aux tableaux de bord du service du commissariat de la marine sont abrogées.

Pour la ministre de la défense et par délégation :

Le commissaire général, directeur central du commissariat de la marine,

Bernard LENOIR.

ANNEXE I.

FICHE DESCRIPTIVE D'INDICATEUR.

Domaine ⁽⁷⁾ : Domaine d'activité du service (ou du bureau) auquel est lié l'indicateur.

Indicateur ⁽⁷⁾ : Dénomination précise et concise de l'indicateur.

Tendance ⁽⁸⁾ : *Flèche reprenant la couleur de l'indicateur (vert, jaune ou rouge) orientée vers le haut, vers le bas ou à l'horizontale pour marquer l'évolution depuis la précédente édition.*

Finalité ⁽⁷⁾	Ce à quoi sert l'indicateur.
Définitions ⁽⁷⁾	Ensemble des éléments permettant de définir avec précision l'indicateur : définition précise de ces éléments (explication des termes techniques, définition des périmètres, explication des sigles, etc.).
Formule ⁽⁷⁾	Formule permettant de calculer l'indicateur.
Objectif ⁽⁷⁾	Objectif (cible) qu'une autorité a fixé au bureau pilote ou objectif que celui-ci s'est lui-même fixé [le cas échéant : valeurs à partir desquelles l'objectif est considéré soit comme atteint (vert), soit comme partiellement atteint (jaune), soit comme non atteint (rouge)].

Fréquence ⁽⁷⁾	Fréquence de mise à jour de l'indicateur (quinzaine, mois, trimestre, semestre, année, etc.).
Édition ⁽⁷⁾	Date à laquelle l'indicateur doit être émis.
Bureau pilote ⁽⁷⁾	Responsable de l'indicateur : données constitutives, mise à jour, coloration, tendance, etc.

Données ⁽⁷⁾ :

Ensemble des données permettant la production du graphique (tableau de données fictives).

Source(s) ⁽⁷⁾ :

Organismes fournissant les données : organismes extérieurs, services, sous-directions ou bureaux de la DCCM, etc.

Graphique ⁽⁷⁾ : (exemple)

Représentation graphique de l'indicateur (exemple de représentation graphique découlant du tableau de données fictives ci-dessus).

Commentaire ⁽⁸⁾ :

⁽⁷⁾ Zone à renseigner obligatoirement au moment de l'établissement de la fiche descriptive.

⁽⁸⁾ Zone à ne pas renseigner au moment de l'établissement de la fiche descriptive mais à renseigner obligatoirement lors de la production de l'indicateur.

Commentaire littéraire permettant d'expliquer (dans l'absolu et dans son évolution) le graphique illustrant l'indicateur et de mettre en avant les difficultés révélées par cet indicateur.

Propositions (8) :


Ensemble des propositions faites par le bureau pilote pour améliorer les performances de l'indicateur et trouver des solutions lorsque celui-ci a révélé des difficultés.

ANNEXE II.


PRÉSENTATION D'UN INDICATEUR (EXEMPLE).

Figure 1. Présentation d'un indicateur

Graphique :

 **Domaine : LOGISTIQUE**

Indicateur : Taux de satisfaction en effets spéciaux

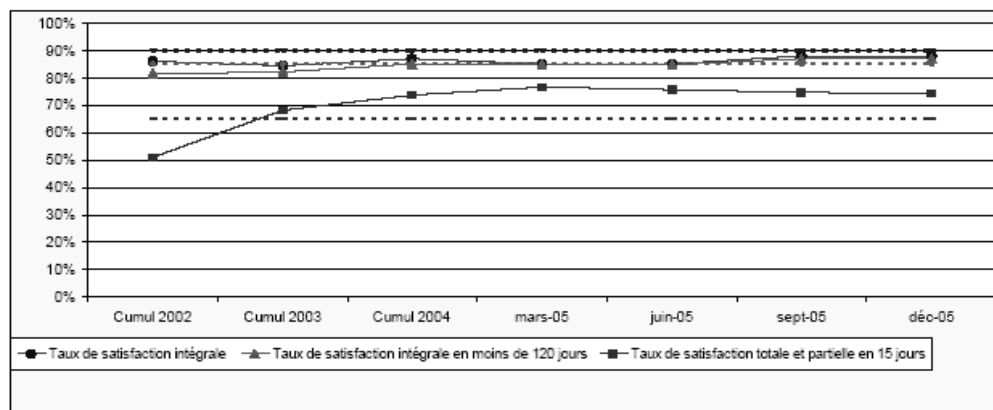
Tendance 

Finalité	Mesurer l'efficacité du service (indicateur fourni à l'EMM)
Formule	[Cumul des besoins logistiques (NNO) satisfaits / Cumul des besoins logistiques (NNO) exprimés auprès des SERMACOM] x 100 (Déclinaison à 120 et 15 jours)
Objectif	90% pour la satisfaction intégrale / 85% pour la satisfaction en moins de 120 jours / 65% pour la satisfaction en moins de 15 jours
Fréquence	Trimestre
Edition ¹	31 décembre 2005
Bureau pilote	DCCM/LOG/HCP (via SD/LOG)

Données :

	Cumul 2002	Cumul 2003	Cumul 2004	mars-05	juin-05	sept-05	déc-05
Taux de satisfaction intégrale	86,1%	84,5%	86,9%	85,2%	85,0%	88,0%	87,9%
Objectif (TS intégrale)	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%
Taux de satisfaction intégrale en moins de 120 jours	81,5%	82,2%	85,0%	85,0%	84,6%	87,1%	86,9%
Objectif (TS intégrale en moins de 120 jours)	85%	85%	85%	85%	85%	85%	85%
Taux de satisfaction totale et partielle en 15 jours	50,9%	68,2%	73,7%	76,5%	75,5%	74,7%	74,2%
Objectif (TS totale et partielle en 15 jours)	65%	65%	65%	65%	65%	65%	65%

Graphique :



Commentaires :

Les taux de satisfaction restent constants entre le 3e et le 4e trimestre grâce aux bonnes performances des différentes familles (marchés recetés en grand nombre), à l'exception des combinaisons de saut (famille 315). Lorsque ces effets seront livrés, les objectifs de l'état-major de la marine devraient être atteints.

Proposition :

Suivre l'exécution des approvisionnements des combinaisons de saut.

¹ Date d'édition réelle de l'indicateur et non date de principe.

ANNEXE III.

EXEMPLE DE SOMMAIRE.

Figure 1. Annexe 3 - Exemple de sommaire

