

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

INSTRUCTION N° 000-85174-2006/DEF/DCCM/OAG relative au management au sein du service du commissariat de la marine.

Du 9 janvier 2007

NOR D E F B 0 7 5 0 0 1 8 J

Référence :

Voir annexe.

Pièce(s) Jointe(s) :

Une annexe.

Textes abrogés :

Décision n° 352/DEF/DCCM/OAG du 8 septembre 2003 (n.i. BO).
Note n° S/2/DEF/DCCM/OAG du 17 janvier 2001 (n.i. BO).

Classement dans l'édition méthodique : BOEM 511-0.2.1.

Référence de publication : BOC N°16 du 6 juillet 2007, texte 25.

Préambule.

La présente instruction a pour objet de présenter l'ensemble des moyens mis en œuvre par le service du commissariat de la marine (SCM) pour assurer le management de ses activités.

Le management est défini comme l'ensemble des techniques d'organisation et de gestion du service qui concourent à la réalisation d'objectifs dans le cadre d'une stratégie établie.

1. STRATÉGIE ET OBJECTIFS.

1.1. La carte stratégique du service.

La carte stratégique du service traduit à son niveau les cartes stratégiques des armées et de la marine.

Elle formule la politique à moyen terme du service en objectifs et sous objectifs, eux-mêmes traduits en actions et sous-actions dans les plans d'action annuels. Des indicateurs permettent de suivre la réalisation des actions et sous-actions à l'échéance fixée.

La carte stratégique et certains indicateurs constituent l'ossature du tableau de bord du directeur central.

Ce dispositif représente un instrument de mesure de la performance du service en termes d'efficacité et d'efficience.

La carte stratégique est également un vecteur de communication interne et externe sur la stratégie du service.

Les directions locales et les organismes extérieurs élaborent leur carte stratégique.

1.2. Les plans d'action.

Les plans d'action découlent de la carte stratégique de la marine et de celle du service. Notamment, ils développent aux niveaux central et local les objectifs ordonnés par le chef d'état-major de la marine dans la directive annuelle du service.

Les plans d'action ne doivent intégrer, ni les actions découlant de la mission ordinaire du service, ni les engagements inscrits dans la charte qualité du service ou dans un protocole passé avec une autorité territoriale ou organique.

La mise en œuvre des plans d'action est définie par l'instruction citée en référence l).

1.3. Les schémas directeurs.

Le service met en œuvre trois schémas directeurs : le schéma directeur de la qualité, le schéma directeur de l'environnement et le schéma directeur informatique.

Le schéma directeur de la qualité du service, fondé sur le schéma directeur de la qualité de l'état-major de la marine, fixe pour six années glissantes les certifications ISO à conduire. Il est approuvé en comité de pilotage du management (COPILMAN). L'organisation qualité du service est définie par l'instruction citée en référence i).

Le schéma directeur de l'environnement identifie les actions devant être mises en œuvre conformément au schéma directeur protection de l'environnement de la marine, lui-même résultant des dispositions de la loi constitutionnelle n° 2005-205 du 1^{er} mars 2005 (JO du 2, p. 3697 ; BOEM 105* et 114) relative à la Charte de l'environnement.

Le schéma directeur informatique comprend un schéma directeur de synthèse qui couvre l'ensemble du service et des schémas directeurs particuliers pour chacun des organismes extérieurs du service. Ils sont validés par le directeur central après avis du comité directeur pour l'informatique du commissariat (CODIC). L'organisation et la mise en œuvre des systèmes d'information et de communication du service sont définies par l'instruction citée en référence n).

1.4. Les engagements de service.

La Charte qualité décline les engagements recouvrant la totalité des activités du service.

C'est un outil de communication interne destiné à mobiliser le personnel.

C'est un outil de communication externe porté à la connaissance des clients du service par tous types de supports (papier, informatique) et affiché de manière visible dans les directions locales et services qui leur sont subordonnés, ainsi que dans les organismes extérieurs.

2. ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE.

L'évaluation de la performance s'apprécie tout d'abord par l'analyse de tableaux de bord et d'indicateurs associés.

Des tableaux de bord sont constitués auprès du directeur central, des sous-directeurs et des chefs de bureau indépendant de la direction centrale, des directeurs et chefs de service locaux, des chefs d'organisme extérieur et enfin auprès des directeurs des commissariats d'outre-mer (DICOM). La formalisation et la mise en œuvre de ces tableaux de bord sont définies par l'instruction citée en référence h) à l'exception de ceux des DICOM qui sont définis par l'instruction citée en référence j).

Les indicateurs servent à piloter les activités à court terme, mais doivent aussi comprendre des indicateurs prospectifs traduisant ainsi les intentions stratégiques en objectifs concrets.

Un tableau de bord se différencie de chiffres clés, simples éléments statistiques destinés à communiquer et à afficher une situation à un instant déterminé.

L'évaluation de la performance s'apprécie ensuite par la mesure de l'adéquation des moyens et des méthodes à la mission du service ; cette évaluation doit déboucher sur une plus grande efficacité.

L'évaluation de la performance s'apprécie enfin par l'analyse du compte de gestion du service.

3. INSTANCES DE GOUVERNANCE.

3.1. Les instances de direction.

3.1.1. *Le conseil du directeur.*

Le conseil du directeur (CODIR) est l'instance d'information, de concertation et d'orientation du SCM.

Le CODIR se tient deux fois par an sous la présidence du directeur central.

Une circulaire portant organisation du CODIR et précisant le détail de sa préparation, de son déroulement et de sa composition, est adressée aux participants au minimum six semaines avant la date officielle retenue.

Sont invités à participer au conseil, l'inspecteur du commissariat et, en fonction des thèmes abordés, des intervenants extérieurs.

3.1.2. *Le conseil restreint du directeur.*

Le conseil restreint est une instance d'arbitrage et de décision du directeur central. Les questions traitées en séance se limitent aux dossiers dont l'importance appelle une décision de principe ou une orientation, voire une réorientation.

Il se réunit à la discrétion du directeur central qui arrête l'ordre du jour et la liste des participants.

L'inspecteur du commissariat est invité à participer aux réunions.

3.2. Les instances spécialisées.

3.2.1. *Le comité de pilotage du management.*

Le comité de pilotage du management (COPILMAN) est annuel. Il se tient en principe au mois de juin avec le CODIR. Il rassemble autour du directeur central les membres du CODIR et les responsables du management des directions locales et des organismes extérieurs.

Les évolutions majeures des instruments de pilotage du service et le contenu du schéma directeur de la qualité sont décidés en COPILMAN.

Une circulaire portant organisation du COPILMAN et précisant le détail de la préparation et du déroulement de celui-ci est adressée aux participants au minimum six semaines avant la date officielle retenue.

3.2.2. *Le comité directeur pour l'informatique.*

Le comité directeur pour l'informatique du commissariat (CODIC) se réunit au moins une fois par an, en juin. Il est présidé par le directeur central. Sa composition et son fonctionnement sont définis par l'instruction citée en référence n).

Le CODIC oriente la politique informatique du service et traite des questions informatiques qui nécessitent une coordination entre la direction centrale et les organismes extérieurs.

3.2.3. Le comité de suivi des projets informatiques.

Le comité de suivi des projets informatiques (CSPI) est présidé par le directeur central et se réunit en principe une fois tous les deux mois. Sa composition et son fonctionnement sont définis par l'instruction citée au point ci-dessus.

Le CSPI est informé du déroulement des projets informatiques et de la consommation des crédits budgétaires affectés à la réalisation de ces projets.

3.2.4. Le comité de pilotage de la restauration collective à terre.

Le comité de pilotage de la restauration collective à terre (COPIREST) se réunit sous la présidence du directeur adjoint de la direction centrale deux fois par an.

Sa mission consiste à coordonner et harmoniser l'action des différents partenaires du service intervenant dans le domaine de la restauration collective à terre, et à préparer les décisions du niveau du directeur central.

Sa composition et son fonctionnement sont définis par la note citée en référence o).

4. OPÉRATIONS DE CONTRÔLE INTERNE.

Les opérations de contrôle interne sont définies par l'instruction citée en référence g), à l'exception de celles des DICOM régies par l'instruction citée en référence j).

Ces opérations de contrôle sont au nombre de quatre : les inspections générales, les conseils de gestion, les audits et les revues de sous directions et de bureaux.

4.1. Les inspections générales.

L'inspection générale est l'acte par lequel le titulaire de la responsabilité de la surveillance administrative et technique marque annuellement son appréciation sur les capacités d'un organisme à assurer ses missions, dans le respect des lois et règlements, avec les moyens humains, matériels et financiers qui lui sont affectés.

L'inspection sur place des directions locales et des organismes extérieurs est en principe menée par le directeur central. Ce dernier peut néanmoins déléguer son pouvoir d'inspection.

L'inspection générale est précédée d'une ou plusieurs inspections préliminaires dans les domaines à risques, menée par un expert officier ou cadre de niveau I.

4.2. Les conseils de gestion.

Les conseils de gestion se tiennent en principe à l'occasion des inspections générales et permettent d'apprécier l'efficacité de l'organisme visité ainsi que sa capacité à faire face aux missions nouvelles.

4.3. Les audits.

Les audits de conformité administrative et comptable des centres d'administration nationaux du commissariat sont exercés pour le compte des directeurs locaux dont ils relèvent par le service administratif et financier (SERVAFIM) de l'autre port.

Le directeur central peut confier, à tout moment, à un officier ou à un cadre de niveau I une mission de surveillance inopinée ou lui demander d'évaluer un organisme du service par le biais d'un audit.

4.4. Les revues de sous-directions et de bureaux.

Les revues annuelles des sous directions et bureaux de la direction centrale du commissariat de la marine (DCCM) se tiennent en principe au mois de décembre.

Par ailleurs, dans le courant du premier semestre, le directeur central examine, approuve et apprécie la réalisation des plans d'action. Il se fait présenter les dossiers en cours après la réunion du conseil de gestion du service.

5. MISE EN APPLICATION.

La présente instruction abroge :

- la décision n° 352/DEF/DCCM/OAG du 8 septembre 2003 (n.i. BO) relative au conseil restreint du directeur central ;

- la note n° S/2/DEF/DCCM/OAG du 17 janvier 2001 (n.i. BO) relative à la conduite des activités et des projets au sein de la direction centrale du commissariat de la marine (DCCM).

Pour la ministre de la défense et par délégation :

*Le commissaire général de 1^{re} classe,
directeur central du commissariat de la marine,*

Bernard LENOIR.

ANNEXE.
RÉFÉRENCES.

- a) Décret n° 91-669 du 14 juillet 1991 (BOC, p. 2489 ; BOEM 112, 113, 114, 510, 505-1, 610* et 650), modifié portant organisation générale des services de soutien et de l'administration au sein des armées et de la gendarmerie.
- b) Décret n° 91-687 du 14 juillet 1991 (BOC, p. 2549 ; BOEM 510, 511-0 et 512), modifié fixant les attributions des services du commissariat.
- c) Arrêté interministériel du 5 novembre 1991 (BOC, p. 3654 ; BOEM 110*, 113, et 511-0), modifié portant organisation du service du commissariat de la marine.
- d) Arrêté du 26 juin 1997 (BOC, p. 3885 ; BOEM 510, 511-0, 512, 610*, 620-9* et 652-0), modifié relatif à la surveillance administrative et technique au sein des armées, de la gendarmerie nationale et des services interarmées.
- e) Instruction n° 7/DEF/EMM/PL/ORA du 14 juin 2004 (BOC, p. 3697 ; BOEM 113 et 140) relative au management dans la fonction organique de la marine nationale.
- f) Instruction n° 8/DEF/EMM/PL/ORA du 8 mars 2002 (BOC, p. 1932 ; BOEM 113) relative au contrôle de l'administration dans les organismes et formations de la marine relevant des autorités de commandement
- g) Instruction n° 296/DEF/DCCM/OAG du 25 octobre 2006 (BOC n° 6, texte n° 39) relative à la surveillance administrative et technique du service du commissariat de la marine.
- h) Instruction n° 259/DEF/DCCM/OAG du 21 août 2006 (BOC n° 3, texte n° 33) relative à la formalisation et à la mise en œuvre des tableaux de bord du service du commissariat de la marine.
- i) Instruction n° 105/DEF/DCCM/OAG du 16 janvier 2006 (BOC, p. 730 ; BOEM 511-0) relative à l'organisation qualité du service du commissariat de la marine.
- j) Instruction n° 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 des directions des commissariats d'outre-mer.
- k) Instruction n° 328/DEF/DCCM/OAG du 13 décembre 2006 (BOC N°14 du 19 juin 2007, texte 50) relative aux attributions des bureaux de la direction centrale du commissariat de la marine.
- l) Instruction n° 162/DEF/DCCM/OAG du 31 mars 2004 (n.i. BO) relative à la mise en œuvre du plan d'action du service du commissariat de la marine.
- m) Instruction n° 2/DEF/DCCM/OAG du 19 décembre 2003 (BOC, 2004, p. 469 ; BOEM 511-0), modifiée relative aux missions et à l'organisation des organismes extérieurs relevant de la direction centrale du commissariat de la marine.
- n) Instruction n° 35/DEF/DCCM/INF du 22 septembre 1999 (BOC, p. 4534 ; BOEM 511-0), modifiée relative à l'organisation et à la mise en œuvre des systèmes d'information et de communication du service du commissariat de la marine.
- o) Note n° 134/DEF/DCCM/LOG/VIVRES du 23 mai 2003 (n.i. BO) relative à la création d'un comité de pilotage de la restauration collective à terre.