



CHANTIER DE MODERNISATION

FINANCES



Audition de Florence Parly, le 15 janvier 2020 à l'Assemblée nationale.

Depuis 2017 et dans le cadre de la Loi de programmation militaire 2019-2025, Florence Parly a initié une vaste transformation du ministère des Armées afin de :

1) Rendre plus efficaces les forces :

- Equipement des forces : améliorer la conduite des programmes d'armement
- Maintien en condition opérationnelle : augmenter la disponibilité des matériels des armées
- Accroître la performance de la chaîne logistique des armées
- Améliorer les soutiens interarmées : santé, munitions, énergies, commissariat

2) Améliorer et simplifier le quotidien des agents et le service rendu aux usagers :

- Améliorer la performance du secteur Immobilier - Infrastructure
- Placer le personnel du ministère au centre des préoccupations : accompagnement social, rémunération, mixité, égalité et diversité
- Administration générale et simplification : simplifier l'ensemble des processus internes au ministère
- Rénover les liens avec le monde combattant
- Mieux valoriser et faire connaître le patrimoine culturel du ministère des Armées


3) Préparer l'avenir des armées :


- Exploiter toutes les potentialités du numérique
- Favoriser l'innovation sur tous les plans
- Intégrer la dimension du développement durable
- Améliorer l'action internationale du ministère et le soutien aux exportations


En appui à ces axes structurants, le ministère a transformé ses processus internes pour améliorer son fonctionnement en matière financière, d'organisation centrale et territoriale, de communication et de contrôle interne.


Lien vers le site du ministère des Armées : <https://www.defense.gouv.fr/>


Lien vers le baromètre LPM : <https://barometre-lpm.defense.gouv.fr>

 Ministère des Armées

 @Armees_gouv

 Ministère des Armées

 Ministère des Armées

 @armees_gouv

CONSTATS / OBJECTIFS

7 AXES DE TRANSFORMATION

ACCROÎTRE LA RESPONSABILITÉ DES GESTIONNAIRES

- en expérimentant de nouveaux modes de contrôles budgétaires

SIMPLIFIER LE PROCESSUS BUDGÉTAIRE

- par la numérisation, l'allègement des processus et la rationalisation de l'organisation budgétaire

AMÉLIORER L'ARTICULATION ENTRE LES TRAVAUX DE PROGRAMMATION ET D'ÉLABORATION DES PROJETS DE LOI DE FINANCES

ECLAIRER LA DÉCISION MINISTÉRIELLE DANS LES DOMAINES À FORTS ENJEUX

- par la valorisation de l'information comptable et financière à partir d'outils numériques et d'analyses approfondies des coûts fondées sur la comptabilité analytique promue par la LOLF

RENDRE PLUS EFFICIENTE LA CHAÎNE D'EXÉCUTION FINANCIÈRE

- pour les bénéficiaires et les fournisseurs par une modernisation des outils de commande et de paiement

RATIONALISER LE RÉSEAU DES REPRÉSENTANTS DU POUVOIR ADJUDICATEUR

- avec une meilleure qualité de service rendu dans le cadre des achats réalisés

PROFESSIONNALISER LA FONCTION FINANCIÈRE MINISTÉRIELLE

FOCUS SUR UNE EXPÉRIMENTATION MAJEURE : L'INTERNALISATION DES CONTRÔLES

Le ministère des Armées est le **premier ministère à lancer une expérimentation d'envergure en s'affranchissant des contrôles budgétaires a priori** jusqu'alors réalisés par les services du contrôleur budgétaire et comptable (CBCM). Cette démarche s'inscrit dans la continuité de celle entreprise en 2019 d'allègement des contrôles du fait d'un contrôle interne financier évalué par Bercy comme mature.

Dans le cadre du protocole du 9 décembre 2021 signé entre la ministre des Armées et le ministre des Comptes publics, **le rôle de représentant de la fonction financière (RFFIM) est renforcé** à compter du 1^{er} janvier 2022 avec la pleine responsabilité de s'assurer de la soutenabilité budgétaire. Une relation bilatérale DAF/DB se substitue à la relation tripartite DAF/CBCM/DB offrant des opportunités d'allègement de certains travaux, des délais moins contraints et **une responsabilisation accrue des responsables de programme.**

PRINCIPALES RÉALISATIONS

1 - La responsabilité des gestionnaires : dans le cadre de l'expérimentation (2022-2024) de l'allègement des contrôles budgétaires, les responsables de programme se voient confier le contrôle a priori des actes dont le montant des seuils a été fixé selon des critères partagés avec le responsable de la fonction financière ministre (RFFIM).

2 - La simplification du processus budgétaire : le développement de plusieurs outils collaboratifs permet de recentrer les acteurs budgétaires sur des tâches d'analyse pour accompagner la décision et mesurer la performance :

- Iguane pour le processus budgétaire (DAF, RPROG, RBOP),
- Script pour les réponses aux questions parlementaires,
- Céprod pour le partage et la visualisation des données financières.

3 - L'amélioration de l'articulation entre la programmation et l'élaboration des lois de finances : la nouvelle architecture budgétaire (crédits infrastructure en 2020) et l'évolution des ensembles de programmation (périmètre numérique pour la programmation 2022).

4 - Le déploiement d'une comptabilité analytique : pour apprécier les coûts par la valorisation de l'ensemble des moyens engagés (masse salariale, fonctionnement, stocks...) dans des domaines majeurs (MCO, infrastructures, SIC...) nécessitant un éclairage économique (externalisation, prolongation de vie ou remplacement de matériels, l'élaboration de devis et facturation).

5 - Le renforcement d'outils de modernisation des commandes et des paiements :

- La promotion des cartes achats et le déploiement du service fait présumé ont permis de désengorger les services exécutants du traitement des dépenses de faible montant.
- L'automatisation des procédures s'est développée (l'envoi des bons de commande aux fournisseurs par exemple) grâce au robot SUSAN.

6 - La rationalisation du réseau des achats a été finalisée dans le cadre du chantier organisation centrale du ministère (suppression du SPAC) sur la base d'une spécialisation des domaines d'achat et d'une globalisation des activités afin de réduire les risques pesant sur les responsables des achats.

7 - Une formation innovante - l'académie des comptabilités : Déployée depuis 2019 en partenariat avec l'université Paris Dauphine, cette formation certifiante permet de renforcer le vivier d'agents experts en comptabilité, de fiabiliser les comptes du ministère et de déployer l'expertise comptable dans la fonction publique.

ILLUSTRATIONS

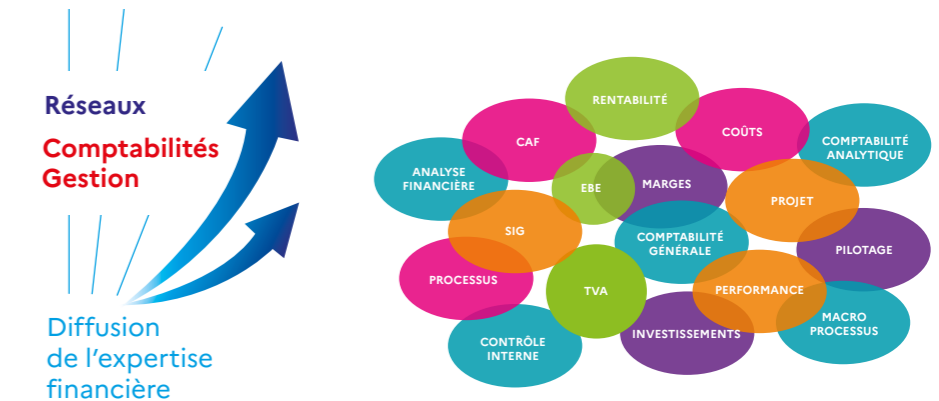
- Pour responsabiliser les gestionnaires : **mise à disposition en début de gestion 2022 de 75% de la ressource budgétaire contre 25% auparavant.**

- Amélioration sensible des délais de paiement :

Entre 2018 et 2021	
Le retard de paiement des factures est passé de 19 à 10 jours en moyenne soit une baisse de près de 50% .	Le délai global de paiement est passé de 23 à 17 jours en moyenne, soit une baisse de 20% (et jusqu'à 30% pour les PME) .

- En 2020, un quart des achats du ministère (230 000 achats) a été réalisé par carte achat avec un délai de paiement immédiat.

- **12 modèles de comptabilité analytique** ont été déployés, par exemple pour déterminer les coûts des prestations à facturer aux clients du ministère ou pour assurer le suivi du service militaire volontaire.



Depuis 3 ans, l'académie des comptabilités déploie un enseignement annuel de **355 heures**. **46 auditeurs** ont déjà bénéficié de cette formation.