

***BULLETIN OFFICIEL DES ARMEES***



**Edition Chronologique n°25 du 4 juillet 2008**

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

**Texte n°5**

**INSTRUCTION N° 3172/DEF/DCSID/BPCG**  
relative à la mise en œuvre du pilotage au sein du service d'infrastructure de la défense.

*Du 23 avril 2008*

DIRECTION CENTRALE DU SERVICE D'INFRASTRUCTURE DE LA DÉFENSE : *sous-direction « études et prospective » ; bureau « réglementation qualité prévention ».*

**INSTRUCTION N° 3172/DEF/DCSID/BPCG relative à la mise en œuvre du pilotage au sein du service d'infrastructure de la défense.**

*Du 23 avril 2008*

NOR D E F M 0 8 5 1 1 3 9 J

---

*Références :*

Décret n° 99-164 du 8 mars 1999 (JO du 9, p. 3514 ; BOC, p. 1940. ; BOEM 110.4.2.1, 640.2.1, 660.3.1) modifié.

Arrêté du 22 novembre 2005 (JO n° 277 du 29 novembre 2005, texte n° 2 ; mention BOC, p. 8644. ; BOEM 110.3.2.4, 508-112) modifié.

Arrêté du 22 novembre 2005 (JO n° 277 du 29 novembre 2005, texte n° 4 ; mention au BOC, p. 8644. ; BOEM 110.3.2.4, 508-112) modifié.

Arrêté du 12 février 2007 (JO n° 51 du 1er mars 2007, texte n° 5 ; JO/56/2007. ; BOEM 110.4.2.9, 660.3.4).

Arrêté du 27 avril 2007 (JO du 13 mai ; texte n° 15).

Arrêté du 28 février 2008 (JO N° 57 du 7 mars 2008, texte n° 9 ; signalé au BOC 15/2008. ; BOEM 508-113).

*Pièce(s) Jointe(s) :*

Trois annexes.

*Classement dans l'édition méthodique :* BOEM 508-111

*Référence de publication :* BOC N°25 du 4 juillet 2008, texte 5.

---

**Préambule.**

**1. Objet de l'instruction.**

La présente instruction fixe les modalités de mise en œuvre du pilotage de la performance au sein du service d'infrastructure de la défense (SID). Elle définit le cycle annuel de dialogue de gestion entre la direction centrale du SID (DCSID) d'une part et les échelons régionaux du SID ainsi que les services du ministère de l'écologie, de l'énergie, du développement durable et de l'aménagement du territoire (MEEDDAT) intervenant pour la défense d'autre part.

Cette instruction ne traite pas directement du dialogue de gestion qui doit être mis en place entre les échelons régionaux du service et leurs échelons locaux subordonnés. Cependant, le dialogue entre ces deux niveaux de responsabilité répondra à l'esprit de la présente instruction dans le respect des principes généraux énoncés aux chapitres suivants.

L'annexe I présente un tableau synoptique du cycle annuel du dialogue de gestion au sein du SID centré sur l'année A ; l'année précédente étant désignée A-1, la suivante, A+1. Ce vocable est repris dans le corps de l'instruction.

**2. Principes généraux.**

Les principes généraux du pilotage de la performance d'une organisation par le contrôle de gestion ont été formalisés, concernant le ministère de la défense, par une note de la mission d'aide au pilotage (MAP) n° 305/DEF/SGA/MAP/BG 04 du 7 décembre 2004 (n.i. BO) (annexe II).

Le pilotage est une responsabilité de commandement ou de direction, un mode de management, défini comme « décider et agir ensemble de manière de plus en plus performante ».

La mise en place de ce pilotage passe par deux actions majeures conduites par la chaîne des contrôleurs de gestion :

- identifier et organiser les orientations stratégiques définies par les autorités ;
- mettre sous contrôle de gestion ces orientations stratégiques en vue d'un véritable pilotage de la performance; c'est-à-dire être capable de les mesurer, de les maîtriser.

## 1. LA DIRECTIVE DE PILOTAGE DU SERVICE D'INFRASTRUCTURE DE LA DÉFENSE ET LE PLAN D'ACTION ASSOCIÉ.

### 1.1. Finalité.

Une directive de pilotage, complétée d'un plan d'action, est transmise annuellement aux organismes extérieurs du service de niveau régional, aux directions de travaux outre mer et à l'étranger (DTOM), ainsi qu'aux services du ministère de l'écologie, de l'énergie, du développement durable et de l'aménagement du territoire intervenant pour la défense.

Cette directive, élaborée à partir d'orientations pluriannuelles données au SID par le secrétaire général pour l'administration, fixe les objectifs stratégiques du service pour l'année considérée. L'action des organismes destinataires doit alors être orientée en vue d'atteindre ces objectifs.

### 1.2. Contenu.

#### 1.2.1. *La directive annuelle.*

La directive du SID est élaborée à partir des objectifs pluriannuels donnés au service par le secrétariat général pour l'administration (SGA) et des orientations fixées par le directeur central du SID. Elle s'inscrit dans la continuité de la directive de l'année précédente et prend en compte les résultats déjà obtenus.

Son élaboration fait l'objet d'un travail collectif impliquant les sous-directions de la direction centrale du SID (DCSID), sous pilotage du bureau pilotage contrôle de gestion (BPCG) de la DCSID.

La directive est constituée :

- d'une carte stratégique pluriannuelle qui hiérarchise et organise les objectifs fixés au service et qui doit également illustrer la cohérence d'ensemble de la directive ;
- d'un plan d'action annuel qui décline les actions particulières à conduire pour atteindre les objectifs de la carte stratégique.

Les organismes concernés par chaque action sont clairement identifiés : DCSID, échelons régionaux, DTOM, services du MEEDDAT.

#### 1.2.2. *Les indicateurs.*

L'atteinte des objectifs chiffrés de la directive est mesurée par l'intermédiaire d'indicateurs.

Chaque indicateur fait l'objet d'une fiche de construction et de restitution qui détaille en particulier la nature des données de base (périmètre) et les modalités de calcul de l'indicateur (voir exemple de fiche fourni en annexe III).

Ces fiches de construction et de restitution des indicateurs sont transmises aux échelons régionaux du service, aux DTOM, ainsi qu'aux services du MEEDDAT, en même temps que la directive proprement dite, ou quelques jours après.

## 2. LA RESTITUTION DES INDICATEURS.

Aux dates mentionnées sur les fiches de construction et de restitution des indicateurs, les organismes concernés transmettent leurs résultats à la direction centrale. La périodicité des indicateurs est, sauf exception, annuelle ou semestrielle.

### 2.1. Les éléments chiffrés.

Les éléments chiffrés doivent faire l'objet, avant transmission à la direction centrale, d'un contrôle rigoureux, tout particulièrement lorsqu'ils proviennent d'un échelon inférieur. Ce contrôle, gage de fiabilité des indicateurs une fois consolidés au niveau central, doit être effectué avec le plus grand sérieux.

### 2.2. Les commentaires.

Les commentaires sont constitués d'une partie « analyse des résultats » et d'une partie « plan d'action » si le résultat n'est pas bon et nécessite une action corrective :

- analyse des résultats : elle est présente quelle que soit le résultat. Cette partie explique l'origine du résultat. Elle détaille les facteurs conjoncturels ou organisationnels qui l'ont modelé et identifie les forces ou faiblesses de l'organisme dans le domaine concerné ;

- plan d'action : il est présent uniquement si le résultat peut être amélioré. Cette partie identifie les leviers d'action permettant une amélioration et indique très précisément comment ils vont être mis en œuvre. Une échéance et un objectif chiffré doivent nécessairement être associés à ce plan d'action.

Les commentaires doivent être suffisamment étoffés et éviter le style télégraphique.

Les commentaires sont d'une importance capitale car ils représentent la plus value de l'organisme qui transmet les données. Ils engagent le chef de l'organisme.

### 2.3. Utilisation du logiciel de pilotage transverse stratégique organique opérationnel du ministère de la défense.

Une dizaine de jours avant leur date limite de transmission, le BPCG ouvre les indicateurs à la saisie sur le logiciel de pilotage transverse stratégique organique opérationnel du ministère de la défense (PITAGORE). Les contrôleurs de gestion des échelons régionaux du service doivent alors saisir les données chiffrées et les commentaires correspondants. Ces données et ces commentaires sont soumis au directeur de l'organisme avant transmission à la direction centrale.

L'action de transmettre ces indicateurs vaut validation par le directeur de l'organisme.

En cas d'erreur, le contrôleur de gestion de l'organisme régional peut demander à la DCSID de lui « renvoyer » l'indicateur pour correction et nouvelle transmission après validation par le directeur régional.

### 2.4. Transmission hors logiciel de pilotage transverse stratégique organique opérationnel du ministère de la défense.

Les DTOM et les services du MEEDDAT, qui ne disposent pas de PITAGORE, transmettront tous leurs éléments par mail, avec confirmation par courrier.

Par ailleurs, certains indicateurs inadaptés à un paramétrage sous PITAGORE seront restitués par mail, avec confirmation par courrier, par tous les organismes.

### 3. LES TRAVAUX DE MI-GESTION.

#### 3.1. Les comités intermédiaires de gestion.

##### 3.1.1. *Finalité.*

Organisés en tant que de besoin, sur décision du directeur central du SID, les comités intermédiaires de gestion ont pour but de mesurer la probabilité d'atteinte des objectifs de l'année en cours (année A) afin de pouvoir mettre en œuvre, suffisamment tôt dans l'année, d'éventuelles mesures correctives.

Ils ne concernent a priori que les échelons régionaux du SID, mais pourront être étendus aux services du MEEDDAT.

##### 3.1.2. *Ordre du jour.*

Le directeur central du SID fixe l'ordre du jour de ces comités intermédiaires de gestion sur proposition du BPCG. Les objectifs sur lesquels il est demandé aux directions régionales de rendre compte en séance sont notamment ceux pour lesquels l'atteinte de la cible annuelle semble difficile au vu des résultats des premiers mois de gestion. Des objectifs particulièrement sensibles, ou ayant présenté des résultats peu satisfaisants l'année précédente (année A-1), peuvent également être abordés.

Au vu de l'ordre du jour, le BPCG prépare une trame de présentation qui est transmise aux échelons régionaux et permet une uniformisation des présentations propice à l'établissement de comparaisons.

##### 3.1.3. *Organisation.*

Les comités intermédiaires de gestion ont lieu en juin ou juillet de l'année A. Ils se tiennent soit à la DCSID, soit dans les locaux des échelons régionaux concernés.

Dans la première hypothèse, l'organisation matérielle, à l'exception des déplacements et de l'hébergement éventuel, est à la charge du BPCG, assisté du bureau des moyens généraux, de la DCSID.

Si les réunions ont lieu dans les échelons régionaux, l'organisation matérielle est à la charge de ces organismes, à l'exception des déplacements.

Dans les deux cas, les éventuels documents à remettre aux participants sont préparés et dupliqués par les échelons régionaux.

#### **3.2. La publication des indicateurs sur le logiciel de pilotage transverse stratégique organique opérationnel du ministère de la défense.**

À l'issue de la période de restitution des indicateurs, le BPCG :

- contrôle la cohérence des données et des commentaires transmis ;
- effectue le calcul au niveau national à l'aide de PITAGORE ;
- rédige et fait valider par le directeur central ou le directeur central adjoint les commentaires correspondants ;

- effectue la publication des indicateurs et des commentaires associés, rendant ainsi ces éléments visibles par les contrôleurs de gestion des échelons régionaux.

### **3.3. Le bilan à mi-gestion d'application de la directive.**

#### **3.3.1. Finalité.**

Ce bilan, élaboré par le BPCG, a pour vocation de présenter à l'ensemble de la chaîne SID (DCSID, échelons régionaux et DTOM), ainsi qu'aux services du MEEDDAT, un état d'avancement, à mi-gestion, de l'exécution des actions prescrites par la directive annuelle à partir duquel l'atteinte des cibles de l'année A sera estimée pour chaque échelon régional. Sa transmission est l'occasion de sensibiliser les destinataires aux faiblesses identifiées, sur lesquelles doit être porté l'effort en fin de gestion pour assurer l'atteinte des objectifs de la directive. Il sert de base à la préparation de la directive de l'année A+1.

Ce bilan constitue également un support privilégié pour informer les échelons régionaux du SID, les DTOM et les services du MEEDDAT de l'avancement des actions de la directive traitées exclusivement par la DCSID.

#### **3.3.2. Élaboration du bilan.**

Le bilan est rédigé par le BPCG à partir :

- des résultats obtenus, sur les indicateurs de pilotage, de la part des échelons régionaux du SID, des DTOM et des services du MEEDDAT ;
- des éléments recueillis auprès des sous-directions de la DCSID pour les actions qui les concernent. À ce titre, les sous-directions transmettent au BPCG, pour la fin du premier semestre, un bilan succinct présentant les actions entreprises au regard des objectifs qui leur étaient fixés par la directive ainsi qu'un niveau d'atteinte de ces mêmes objectifs.

Ce bilan à mi-gestion est transmis aux échelons régionaux du SID, aux DTOM et aux services du MEEDDAT, accompagné d'instructions personnalisées sur les axes d'effort identifiés et les éventuelles actions correctives à entreprendre pour atteindre les objectifs annuels fixés par la directive. Les destinataires concernés rendront compte, à l'occasion de leur conseil de gestion (voir ci-dessous), de la prise en compte de ces instructions et des résultats obtenus.

## **4. LES TRAVAUX DE FIN DE GESTION.**

### **4.1. La publication des indicateurs sur le logiciel de pilotage transverse stratégique organique opérationnel du ministère de la défense.**

Le BPCG publiera les indicateurs annuels selon la même procédure qu'à mi-gestion.

### **4.2. Les conseils de gestion des échelons régionaux du service d'infrastructure de la défense.**

#### **4.2.1. Finalité.**

Les échelons régionaux du SID rendent compte, à l'occasion de leurs conseils de gestion, de l'application de la directive du service pour l'année écoulée (année A). Ces conseils de gestion ont lieu à la fin du premier trimestre de l'année A+1.

#### **4.2.2. Composition des conseils de gestion - Ordre du jour - Dispositions diverses.**

Les conseils de gestion des échelons régionaux, présidés par le directeur central du SID ou son représentant, comprennent :

- le directeur central adjoint du SID ;

- l'adjoint au directeur central du SID (MEEDDAT) ;
- les sous-directeurs de la DCSID ;
- le chef du bureau pilotage contrôle de gestion de la DCSID ;
- le directeur du service technique des bâtiments, fortifications et travaux (STBFT), ou leurs représentants ;
- le directeur de l'organisme de niveau régional concerné, ou son représentant, et les membres de sa direction dont il souhaite se faire accompagner.

L'ordre du jour des conseils de gestion est arrêté par le directeur central du SID sur proposition du BPCG. Il met en avant les objectifs de la directive sur lesquels la direction centrale souhaite plus spécifiquement disposer de résultats et d'éléments d'analyse.

Une plage horaire en fin de réunion est consacrée à la présentation d'un sujet laissé au choix de l'organisme auditionné.

Au vu de l'ordre du jour, le BPCG prépare une trame de présentation qui est transmise aux échelons régionaux du service et permet une uniformisation des présentations propice à l'établissement de comparaisons.

Les organismes auditionnés se présenteront, le jour de la réunion, avec leur présentation sur support électronique et une impression papier pour chaque participant.

L'organisation matérielle des conseils de gestion est à la charge du BPCG en dehors du transport et de l'hébergement des participants.

#### ***4.2.3. Cas particulier des services du ministère de l'écologie, de l'énergie, du développement durable et de l'aménagement du territoire intervenant pour la défense.***

Le service national d'ingénierie aéroportuaire (SNIA) ainsi que les directions départementales de l'équipement et les directions départementales de l'équipement et de l'agriculture compétentes en matière d'ingénierie aéroportuaire (DDE-IA et DDEA-IA) rendent également compte de l'application de la directive du service pour l'année écoulée à l'occasion de conseils de gestion.

Le nombre d'organismes concernés (SNIA et 19 DDE-IA ou DDEA-IA) ne permettant pas de prévoir une réunion pour chacun d'entre eux, les conseils de gestion sont organisés, sauf exception, par groupe de 4 ou 5 services, d'une même zone géographique, avec la participation de l'échelon régional du SID territorialement le plus concerné pour lui permettre d'avoir une vision globale sur l'activité du SID au sein de sa zone d'action. Le SNIA sera associé en tant que de besoin à ces conseils de gestion.

### **4.3. Le conseil de gestion du service d'infrastructure de la défense.**

#### ***4.3.1. Finalité.***

Comme précisé dans l'arrêté du 22 novembre 2005 relatif à la composition et à l'organisation du conseil de gestion du service d'infrastructure de la défense, celui-ci se fait rendre compte de l'activité du service, examine le budget du service, le compte de gestion correspondant ainsi que le schéma directeur proposé par le service.

Il est programmé à une date postérieure aux conseils de gestion des échelons régionaux du SID afin que les éléments d'analyse présentés lors de ces réunions puissent être exploités dans la préparation du conseil de gestion du service.

#### ***4.3.2. Composition du conseil de gestion - Ordre du jour.***

Le conseil de gestion se réunit sur convocation de son président, le secrétaire général pour l'administration. Cette convocation peut être prise sous timbre du directeur central du SID.

La composition du conseil de gestion est la suivante :

- le chef d'état-major des armées ;
- le délégué général pour l'armement ;
- les trois chefs d'état-major ;
- le directeur général de la gendarmerie nationale ;
- le directeur central du service de santé des armées ;
- le directeur central du service des essences des armées ;
- le directeur des affaires financières ;
- le directeur des ressources humaines du ministère de la défense ;
- le directeur de la mémoire, du patrimoine et des archives ;
- le chef du service des moyens généraux du secrétariat général pour l'administration (SGA), ou leurs représentants.

Le contrôle général des armées, ainsi que l'inspection technique de l'infrastructure de la défense, sont informés de la tenue du conseil de gestion et peuvent s'y faire représenter.

#### **4.3.3. Travaux à conduire.**

L'organisation matérielle du conseil de gestion est à la charge du BPCG qui, par ailleurs, assure le secrétariat de la séance.

Le BPCG convient d'une date avec le secrétariat du secrétaire général pour l'administration qui réserve une salle de réunion dans les locaux du SGA ou à proximité.

Les documents à préparer pour le conseil de gestion sont les suivants :

- un fascicule à transmettre aux participants quelques jours avant la séance ;
- une présentation de type « PowerPoint » destinée à servir de support visuel aux interventions.

Chaque sous-directeur de la DCSID en charge d'un point de l'ordre du jour rédige la partie correspondante du fascicule, prépare les diapositives correspondantes de la présentation « PowerPoint » et assure l'intervention en séance relative à ce point de l'ordre du jour.

Le directeur central adjoint peut être chargé d'un point de l'ordre du jour relatif à la prospective : il rédige cette partie dans le fascicule, prépare les diapositives et intervient en séance.

Le directeur central assure l'introduction et la conclusion, qui sont préparées par le BPCG.

Le BPCG est chargé de coordonner les travaux, de finaliser et mettre en forme les documents et d'envoyer le fascicule aux participants.



À l'issue de la séance, le BPCG rédige un compte-rendu du conseil qui est envoyé à l'ensemble de la chaîne ainsi qu'aux services du MEEDDAT.

Les directives données en séance par le secrétaire général pour l'administration sont intégrées dans le plan d'action de l'année en cours et font l'objet, si nécessaire, d'une communication aux échelons régionaux du SID, aux DTOM et aux services du MEEDDAT.

Pour le ministre de la défense et par délégation :

*Le général de division,  
directeur central du service d'infrastructure de la défense,*

Alain ADDÉ.

**ANNEXE I.  
CYCLE ANNUEL DU DIALOGUE DE GESTION.**

ANNÉE	MOIS	JALONS
A-1	Décembre	Envoi directive année A
A	Janvier	Restitution indicateurs semestriels et annuels année A-1
	Février	
	Mars	Conseils de gestion année A-1 des échelons régionaux du SID et des services du MEEDDAT
	Avril	Conseil de gestion année A-1 du SID
	Mai	
	Juin	Comités intermédiaires de gestion année A
	Juillet	Restitution indicateurs semestriels année A
	Août	
	Septembre	Envoi bilan à mi-gestion d'application de la directive de l'année A
	Octobre	
	Novembre	
	Décembre	Envoi directive année A+1
A+1	Janvier	Restitution indicateurs semestriels et annuels de l'année A

ANNEXE II.  
**NOTE N° 305/DEF/SGA/MAP/BG DU 7 DÉCEMBRE 2004.**



MINISTÈRE DE LA DÉFENSE

*SGA*  
SERVICES GÉNÉRAL SUPPLÉMENTAIRE

Paris, le 7 décembre 2004  
N° 305.DEF.SGA.MAP.BG.04

MISSION D'AIDE AU PILOTAGE

Affaire suivie par CA Philippe Lupo  
Chargé de mission  
Tél. : 01 44 42 55 11  
Fax : 01 44 42 51 21  
Intranet : philippe.lupo@sga.defense.gouv.fr

NOTE

**OBJET** : La démarche d'aide au pilotage.

**P. JOINTE** : Guide méthodologique

Le pilotage est une responsabilité de commandement ou de direction. Piloter est en effet un mode d'exercice du management, qui est défini au ministère de la défense depuis janvier 2000 comme "décider et agir ensemble de manière de plus en plus performante".

Le contrôleur de gestion, placé auprès d'une autorité, a un rôle fonctionnel d'aide à la décision. Pour remplir sa mission, le contrôleur de gestion s'appuie sur une démarche d'ensemble, qualifiée de "démarche d'aide au pilotage". Cette démarche méthodologique consiste :

- à identifier et organiser d'une manière synthétique et structurée les orientations stratégiques définies par son autorité,
- puis à mettre sous contrôle de gestion ces orientations stratégiques, en vue d'un véritable pilotage de la performance de l'organisation.

La démarche d'aide au pilotage a pour objectif de mettre sous contrôle de gestion la performance d'une organisation ou d'une fonction. Elle s'appuie sur des outils d'aide à la décision, dont le plus innovant est la carte stratégique, qui regroupe sous une forme synthétique et cohérente les objectifs de performance majeurs à piloter. Utilisée pour préparer le tableau de bord du ministre, la carte stratégique est en effet un instrument essentiel de

pilotage stratégique au service d'une autorité. C'est un outil d'aide à la décision, qui s'inscrit dans un processus global de pilotage de la performance.

La démarche d'aide au pilotage est articulée en deux grandes phases :

- ✓ la définition des orientations stratégiques de l'organisation,
- ✓ leur mise en œuvre et leur pilotage.

Chacune de ces deux phases est constituée d'étapes clés, qui permettent d'assurer la cohérence des réflexions engagées. Il est possible de conduire chacune de ces étapes d'une manière plus ou moins approfondie en fonction des enjeux et des ressources de l'organisation. En revanche, il est risqué de manquer l'une de ces étapes, sauf à se limiter à un simple "reporting" (ou exercice de compte rendu) et renoncer à un véritable pilotage de la performance. Il ne peut y avoir, en effet, "d'indicateur utile sans objectif préalable", "d'objectif pertinent sans lien avec une stratégie clairement formulée" ni "de pilotage sans plan d'action".

**La première phase consiste à établir les orientations stratégiques. Elle comprend quatre étapes clés.**

**A1 – Préciser la vision (ou l'ambition) du décideur c'est fixer le but qu'il souhaite atteindre pour son organisation.**

La vision est l'idée que se font les décideurs de la situation dans laquelle devra se trouver l'organisation dans les années à venir.

La vision du décideur pour son organisation, souvent implicite et non formulée, s'appuie sur les missions de l'organisation et l'analyse des politiques déjà mises en œuvre. Une étude des documents publiés et des entretiens avec le décideur, permettent de préciser cette vision (ou ambition), qui devra être explicitée et partagée par les principaux acteurs de l'organisation.

Toutefois, se donner une vision n'a de sens que si l'organisation se donne effectivement les moyens de l'atteindre.

**A2 – Formuler la stratégie c'est définir le chemin à parcourir pour atteindre la vision.**

La stratégie est le moyen de réaliser la vision. Ainsi, la stratégie constitue le chemin que l'organisation doit parcourir pour atteindre le but recherché par l'autorité.

La stratégie s'attachera à satisfaire l'ensemble des "clients" et des parties prenantes, élément fondamental de la performance de l'organisation. L'analyse stratégique est l'outil méthodologique qui aide à formuler la stratégie. Cette analyse consiste, d'une manière pragmatique, à répondre à une série de questions pertinentes sur l'environnement externes mais aussi internes de l'organisation :

- Les missions : sont-elles clairement formulées, précises, sont-elles pérennes, comprises de la même manière par les différents acteurs de l'organisation ?
- Les menaces et les opportunités : il s'agit d'évaluer les éléments exogènes à l'organisation sur les aspects, politiques, économiques, socioculturels et technologiques (méthode PEST).
- Les forces et les faiblesses : il s'agit ici, d'évaluer les éléments endogènes de l'organisation. Cette évaluation porte sur le fonctionnement global de l'organisation,

sur sa structure, ses ressources humaines et financières, ses moyens techniques, ses produits, ses services, ses processus (méthode CAF : Cadre d'auto évaluation de la fonction publique.

- Les "clients" au sens large : quelles sont les attentes des différentes parties prenantes de l'organisation, clients, fournisseurs, donneurs d'ordre ?

Les réponses apportées à ces questions permettent d'identifier les facteurs clés de succès de la stratégie. Un facteur clé de succès est un atout, un savoir-faire indispensable à maîtriser, pour réaliser sa stratégie. L'analyse stratégique permet explicitement d'identifier ces facteurs clés de succès.

La stratégie traduit ainsi la vision du décideur. Elle va donner du sens aux objectifs permettant d'assurer la cohérence des actions pour le pilotage de l'organisation.

### **A3 – Élaborer la carte stratégique pour organiser le pilotage de la performance.**

*A31. Définir les objectifs stratégiques en s'appuyant sur les facteurs clés de succès pour jalonner le chemin à parcourir.*

La définition des objectifs stratégiques, qui seront inscrits dans la carte stratégique, s'appuie sur l'identification préalable des facteurs clés de succès de la stratégie. L'objectif stratégique est la traduction, en verbe d'action, chiffré et daté, d'un facteur clé de succès.

Cette étape de définition est importante pour élaborer la carte stratégique, qui assure un lien logique entre la stratégie, les objectifs stratégiques et les indicateurs associés.

*A32. Identifier les liens de causalité pour déterminer les véritables leviers d'action.*

La deuxième étape, indispensable pour construire la carte stratégique, consiste à établir les liens de causalité entre les différents objectifs stratégiques. La méthode proposée repose sur la construction d'un arbre des causes et des effets. Cette méthode permet d'identifier les liens de causalité et de compléter les objectifs stratégiques de nouveaux facteurs clés de succès.

L'analyse des causes et des effets permet par les réponses obtenues à deux questions fondamentales, de valider et le cas échéant de compléter, les facteurs clés de succès précédemment identifiés :

- quels sont les éléments qui me permettent de réussir mes objectifs stratégiques et comment sont-ils liés ?
- quelle pourrait être la cause de la non atteinte d'un objectif stratégique et sur quoi cela aura un impact ?

*In fine*, l'identification des objectifs stratégiques et l'analyse de leurs liens de causalité constitue la carte stratégique, qui est construite sur deux niveaux. Le "haut de la carte stratégique" présente les résultats à atteindre, en regroupant sur l'axe externe ou clients les objectifs de performance. Le "bas de la carte stratégique" présente les leviers d'action, en regroupant sur l'axe des processus et l'axe d'apprentissage les objectifs d'action.

#### **A4 – Construire les indicateurs pour mesurer la performance.**

Un indicateur est une représentation chiffrée d'un phénomène que l'on souhaite mettre sous contrôle de gestion. Chaque indicateur dispose d'une cible permettant de s'assurer dans le temps, par étape, de la progression de l'organisation vers l'atteinte des objectifs stratégiques.

Les indicateurs de résultat (ou de performance) formalisent la performance relative aux objectifs de l'axe externe et de l'axe financier.

Les indicateurs d'action (ou de pilotage) formalisent quant à eux les leviers d'action décrits par les objectifs de l'axe des processus et de l'axe d'apprentissage.

#### **La deuxième phase consiste à déployer les orientations stratégiques et mettre en œuvre le contrôle de gestion. Deux étapes clés sont à conduire.**

La mise en œuvre du contrôle de gestion permet d'aligner dans le temps l'organisation, et l'ensemble de ses composantes (ressources, processus, structures) sur la stratégie qui a été définie.

#### **B1 – Décliner la stratégie pour déterminer le plan d'action**

Les objectifs stratégiques issus de l'analyse stratégique et les indicateurs qui en découlent, constituent un système de pilotage cohérent pour l'organisation, qui prend tout son sens s'il débouche sur les actions à mener. Il est en effet essentiel de définir les actions prioritaires à lancer, de déterminer les moyens nécessaires et de les planifier dans le temps en fonction du délai de mise en œuvre mais aussi des liens de causalité existant entre les différents objectifs. Ceci constitue le plan d'action stratégique, qui fait ensuite l'objet d'une déclinaison au sein de l'organisation.

L'élaboration du plan d'action s'effectue exclusivement à partir des objectifs stratégiques de l'axe des processus et de l'axe d'apprentissage (le "bas de la carte stratégique") qui formalisent les véritables leviers d'action permettant d'améliorer la performance.

#### **B2 – Mesurer les résultats, analyser et proposer pour préparer la prise de décision.**

Les résultats, mesurés par les indicateurs appropriés, sont analysés périodiquement. Une réunion de dialogue de gestion ou de commandement, conduite par l'autorité, est un moment nécessaire pour évaluer la situation et les propositions au regard des cibles à atteindre et des objectifs arrêtés. Le plan d'action pourra être actualisé, les priorités revues, les actions réplanifiées, afin de corriger ou d'inverser les tendances pour atteindre le but recherché.

Ainsi, la mise en œuvre du contrôle de gestion permet, à partir d'une stratégie définie et formalisée, de s'assurer en permanence que l'organisation mobilise ses ressources pour une finalité claire, cohérente et partagée.

Contrôleur des armées Gérard Blondé  
Chef de la mission d'aide au pilotage

SYNTHESE

GUIDE METHODOLOGIQUE DE LA DEMARCHE D'AIDE AU PILOTAGE

*Le pilotage est une responsabilité de direction ou de commandement.  
Le contrôleur de gestion a un rôle fonctionnel d'aide au pilotage.*

N°	ACTIONS	METHODES – OUTILS	DOCUMENTS
<b>A – Définir les orientations stratégiques</b>			
A1	Préciser la vision du dirigeant pour son organisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Étude des missions</li> <li>✓ Analyse des politiques en cours et des documents publiés</li> <li>✓ Entretiens avec les dirigeants</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La vision (l'ambition)</li> </ul>
A2	Formuler la stratégie	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Analyse stratégique</li> <li>✓ Diagnostic externe (opportunités et menaces)</li> <li>✓ Diagnostic interne (forces et faiblesses)</li> <li>✓ Formalisation des attentes des "clients" internes et externes (entretiens et questionnement)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les facteurs clés de succès de la stratégie</li> <li>• La stratégie (une phrase)</li> </ul>
A3	Élaborer la carte stratégique	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Traduction des facteurs clés de succès en objectifs stratégiques quantifiés et datés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les objectifs stratégiques</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Élaboration du diagramme des causes et des effets permettant de formaliser les liens de causalité entre les objectifs</li> <li>✓ Vérification de l'équilibre entre les objectifs de performance externes et financiers et les objectifs de processus et d'apprentissage</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La carte stratégique</li> </ul>
A4	Construire les indicateurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Formalisation des objectifs stratégiques en indicateurs pertinents et mesurables</li> <li>✓ Détermination de la valeur cible des indicateurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le tableau de bord</li> </ul>
<b>E – Mettre en œuvre le contrôle de gestion</b>			
B1	Déployer la stratégie	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Précision et déclinaison des actions, des priorités et des moyens associés</li> <li>✓ Réflexions sur les processus clés et formalisation du pilotage des processus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le plan d'action</li> </ul>
B2	Mesurer les résultats Analyser et proposer	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Consolidation des données et des commentaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le tableau de bord</li> </ul>
	Préparer la prise de décision	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Évaluation des écarts entre les résultats atteints et les cibles définies</li> <li>✓ Organisation du dialogue de gestion</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La synthèse et les propositions d'action</li> <li>• Synthèse</li> <li>• Carte stratégique</li> <li>• Tableau de bord</li> <li>• Suivi du plan d'action</li> </ul>



**ANNEXE III.  
EXEMPLE DE FICHE D'INDICATEUR.**

<b>6.3.1.1.1 Fiche de documentation de l'indicateur n°1221</b>	
<b>TAUX D'EVOLUTION DE LA DUREE PREVISIONNELLE DES OPERATIONS D'INFRASTRUCTURE.</b>	
Objectif directive 2008	Assurer la performance du service vis-à-vis des attributaires.
Action 2008	Améliorer le respect des engagements du service en matière de coût et de délai des opérations.
<b>Description de l'indicateur :</b>	
Unité de mesure :	Rapport entre des délais réels et des délais prévus au programme et à l'AVP (ou FDE).
Périodicité de la mesure :	Semestrielle.
Pourvoyeur de données :	Organismes extérieurs du SID et services du MEDAD.
Dernier résultat connu :	Année : 2007 Taux d'évolution par rapport au programme : 16 % Taux d'évolution par rapport à l'APS : 18 %
Cible fixée :	Année : 2008 Taux d'évolution par rapport au programme : 15 % Taux d'évolution par rapport à l'APS : 10 %
<b>Elaboration de l'indicateur :</b>	
Nature précise des données de base :	Les opérations concernées sont les opérations supérieures à 500 k€ terminées dans la période considérée. Une opération étant considérée comme terminée lorsque les ouvrages ont été remis à l'utilisateur. Le premier délai considéré ( <b>délaï SID</b> ) est la somme du délai de consultation des entreprises et du délai de travaux, définis comme suit : <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>délaï de consultation des entreprises</b> : délai séparant la date d'approbation de l'avant projet sommaire par l'attributaire et la date d'approbation du rapport de présentation, par le RPA, du premier marché de travaux significatif de l'opération,</li> <li>- <b>délaï de travaux</b> : délai séparant la date de début de travaux (figurant à l'ordre de service de début de travaux du premier marché de travaux significatif) et la date de remise des ouvrages à l'utilisateur. Les délais séparant les éventuelles tranches d'une opération ne seront pas pris en compte. La date de fin de travaux étant alors la date de remise des ouvrages correspondant à la dernière tranche.</li> </ul> On considère également un <b>délaï global</b> de l'opération séparant la date d'approbation de l'avant-projet de la date de remise des ouvrages à l'utilisateur.
Modalité de calcul de l'indicateur :	Soient, pour une opération donnée : <ul style="list-style-type: none"> <li>- DGP le délai de global prévu au programme (ou fiche programme) approuvé, en mois,</li> <li>- DCP le délai de consultation prévu au programme (ou fiche programme) approuvé, en mois,</li> <li>- DTP le délai de travaux prévu au programme (ou fiche programme) approuvé, en mois,</li> <li>- DCA le délai de consultation prévu à l'AVP ou à la FDE,</li> <li>- DTA le délai de travaux prévu à l'AVP ou à la FDE,</li> <li>- DGR le délai global réel, en mois,</li> <li>- DCR le délai de consultation réel, en mois,</li> <li>- DTR le délai de travaux réel en mois.</li> </ul> Pour chaque opération du périmètre, est calculé le taux d'évolution entre le délai réel et le délai prévu au programme (TED1) : $TED1 = (DCR + DTR) / (DCP + DTP)$ , le taux d'évolution (TED2) entre le délai réel et le délai prévu à l'AVP ou à la FDE : $TED2 = (DCR+DTR) / (DCA+DTA)$ . On calcule également pour chaque opération un taux d'évolution (TED3) entre le délai global prévu au programme et le délai global réel : $TED3 = DGR / DGP$ . La valeur de l'indicateur est la moyenne non pondérée des TED de toutes les opérations du périmètre.
Modalité de restitution de l'indicateur :	Pour les DRG et DTM, l'indicateur sera restitué via l'outil PITAGORE. Les tableaux à renseigner sur PITAGORE seront globalement similaires à ceux joints à la présente fiche. Pour les DTOM et les SLI air, les tableaux de restitution seront transmis par messagerie et/ou courrier.
<b>Modalités d'interprétation de l'indicateur :</b>	
Limites et biais connus :	
Modalités de l'interprétation :	
<b>Plan de construction ou d'amélioration de l'indicateur :</b>	
Date de livraison de l'indicateur :	11 juillet 2008 pour des chiffres du 1 <sup>er</sup> janvier 2008 au 30 juin 2008. 16 janvier 2009 pour les chiffres du 1 <sup>er</sup> juillet 2008 au 31 décembre 2008.
Plan d'amélioration :	

**TAUX D'EVOLUTION DE LA DUREE PREVISIONNELLE DES OPERATIONS D'INFRASTRUCTURE.**

**6.3.2 Tableau de restitution :**

Intitulé de l'opération	DELAIS SID						DELAIS GLOBAUX				
	Délag de consultation réel DCR (en mois)	Délag de travaux réels DTR (en mois)	Délag de consultation prévu au programme (éventuellement recalé) DCP (en mois)	Délag de travaux prévu au programme (éventuellement recalé) DTP (en mois)	Délag de consultation prévu à l'AVP (ou FDE) DCA (en mois)	Délag de travaux prévu à l'AVP (ou FDE) DCA (en mois)	Taux d'évolution : DCR+DTR DCP+DTP	Taux d'évolution : DCR+DTR DCA+DTA	Délag global prévu au programme DGP (en mois)	Délag global réel DGR (en mois)	Taux d'évolution : $\frac{DGR}{DGP}$
EMA											
...											
									Moyenne, non pondérée, des taux d'évolution :	Moyenne, non pondérée, des taux d'évolution :	

Remplir des tableaux identiques pour l'EMAT, l'EMM, EMM, la DCSEA, la DCSSA, la DGGN, la DGA, la DMPA et le SMG (préciser état néant le cas échéant).

Les opérations présentant des taux d'évolution du délai SID inférieurs respectivement à 0,95 par rapport à l'APS ou 0,9 par rapport au programme ; ou supérieurs à 1,05 par rapport à l'APS ou 1,1 par rapport au programme, devront faire l'objet d'une présentation des causes de dérive.

Pour le taux d'évolution du délai global, les opérations présentant des taux d'évolution inférieurs à 0,8 ou supérieurs à 1,2 devront faire l'objet d'une présentation des causes de dérive.