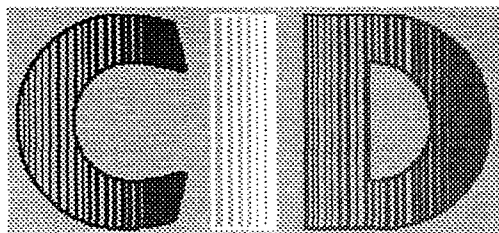


COLLEGE INTERARMEES

EPO N° B08



DE

DEFENSE

ETUDE PARTICULIERE A OPTION

LE CONTROLE DE GESTION DES ORGANISMES
INTERARMEES

SOUS LA DIRECTION
DU CAPITAINE DE VAISSEAU LEFEBVRE

MEMBRE DU COMITE : Commissaire Lieutenant Colonel (Air) CROS
Commissaire Lieutenant Colonel (Terre) RIBES
Commissaire Principal (Marine) LENOIR
Commandant (Terre) SUTTER
Commandant (Côte d'Ivoire) AKRE BINDE

4° PROMOTION 1996 - 1997

PLAN DE L'ETUDE

	Page
INTRODUCTION:	
METHODOLOGIE -GENERALITES	
1°) GENERALITES	1
2°) ANALYSE DU CAS PARTICULIER DU CID	2
2.1 Un objectif particulier sous une triple contrainte	2
2.2 Une démarche en deux temps	3
2.2.1 Les outils du contrôle de gestion	4
2.2.2 Le système de contrôle de gestion	5
3°) LES MISSIONS DU CID	5
3.1 Le décret du 22 novembre 1992	5
3.2 L'instruction n° 1500/DEF/CID/DE	7
3.3 Détermination des missions du CID	9
PREMIERE PARTIE :	
LE SYSTEME D'OUTILS	10
<i>SOUS PARTIE I</i>	
<i>LE TABLEAU DE BORD DU DIRECTEUR , OUTIL ESSENTIEL DU CONTROLE DE GESTION DU CID</i>	10
1°) Comment disposer de l'information nécessaire au contrôle de gestion?	11
1.1 L'appréciation de la formation par les ex-stagiaires	11
1.2 L'information fournie par les utilisateurs de brevetés	12
2°) Le tableau de bord du Directeur	13
2.1 Les indicateurs liés à l'enseignement interarmées	13
2.2 Les indicateurs liés à l'enseignement spécifique	15
2.3 Les indicateurs liés à l'enseignement international	15
2.4 Les indicateurs de répartition interarmées/spécifique, national/international	16
2.5 Les indicateurs de coûts globaux	16

<i>SOUS PARTIE 2</i>		
<i>MESURE DES COUTS : LE TABLEAU DE BORD INTERNE</i>		17
1°) Un tableau de situation		17
1.1 Un outil de connaissance de coûts et de suivi de gestion		17
1.2 Un outil de pilotage		18
2°) Un tableau de bord		19
2.1 Le pilotage en matière d'enseignement		19
2.2 Le contrôle d'efficacité		21
2.3 Le contrôle d'efficacité		
DEUXIEME PARTIE :		22
LE SYSTEME DE CONTROLE DE GESTION		
<i>SOUS PARTIE 1</i>		22
<i>ETAT DES LIEUX</i>		
1°) Subordination		23
2°) Le COEMS		24
3°) Observations		24
<i>SOUS PARTIE 2</i>		26
<i>PROPOSITIONS D'ORGANISATION INTERNE EN VUE DU CONTROLE DE GESTION</i>		
1°) Principes d'organisation		26
1.1 Une organisation adaptée aux structures existantes		27
1.2 Le principe de subsidiarité		28
2°) Organisation du contrôle de gestion au sein du CID		28
2.1 Le contrôle de gestion au niveau du directeur		28
2.1.1 L'information du directeur		30
2.1.2 Le pilotage du contrôle de gestion		30
2.2 Le contrôle de gestion au sein du CID		30
2.2.1 Les groupes d'enseignement		32
2.2.2 Les services de soutien		

SOUS PARTIE 3

*PROPOSITIONS D'ORGANISATION EXTERNE EN VUE DU
CONTROLE DE GESTION*

LISTE DES ANNEXES

ANNEXE 1 : RAPPELS SUR LE CONTROLE DE GESTION	A1
1°) Définition du contrôle de gestion	A1
2°) Les instruments du contrôle de gestion	A2
3°) Le contrôle de gestion des organismes publics	A3
ANNEXE 2 : PROJET DE TABLEAU DE BORD POUR LE DIRECTEUR	A5
1°) Les indicateurs de performance	A5
- Enseignement interarmées	A5
- Enseignement spécifique	A8
2°) Indicateurs de structures	A9
- Enseignement international	A9
- Clefs de répartition	A9
3°) Indicateurs de coûts globaux	A9
ANNEXE 3 : PROJET DE TABLEAU DE BORD INTERNE	A11
1°) Tableau de situation	A11
1.1 Connaissance de coûts	A11
1.1.1- Enseignement du stagiaire	A11
1.1.2- Administration et soutien du stagiaire	A12
1.1.3- Soutien de la structure « commandement et administration » du CID	A13
1.1.4- Voyages et frais de déplacement	A15
1.2 Tableau de suivi de gestion	A15
2°) Tableau de bord	A16
2.1- Tableau de pilotage de l'enseignement	A16
2.2- Contrôle d'efficacité	A17
2.3- Contrôle d'efficacité	A20

INTRODUCTION

METHODOLOGIE / GENERALITE

1°) GENERALITE

L'étude particulière à option B 08, « contrôle de gestion des organismes interarmées » a été demandée par l'état-major des armées, division organisation-logistique. Son objet est d'examiner, au travers de cas particuliers, les problèmes pratiques que pose la mise en place de procédures de contrôle de gestion au sein d'un organisme interarmées. Il est rapidement apparu que l'étude de plusieurs organismes entraînerait une dispersion des efforts préjudiciable à la qualité des travaux fournis par le groupe de travail. Il a donc été proposé de concentrer ses efforts sur un seul organisme.

Il convenait de porter une attention toute particulière au choix de l'organisme sur lequel porterait l'étude. Différents critères ont été pris en compte :

- * La taille de l'organisme (suffisamment grande pour que l'étude soit significative, mais de taille raisonnable pour simplifier les démarches d'analyse);
- * La nature de l'activité de l'organisme et de sa production.
Pour simplifier le travail de définition des objectifs et de mesure des résultats, il a paru nécessaire de disposer d'une production relativement concrète. (Il serait, par exemple, difficile d'analyser la qualité du travail du COS).
- * La protection du secret a conduit à éviter les organismes traitant de domaines sensibles ou protégés.
- * Enfin des raisons pratiques ont conduit à privilégier un organisme relativement proche de l'école militaire.

Il est apparu que, sur l'ensemble de ces points, le CID présentait de nombreux avantages. Le CID est d'une taille suffisante pour justifier la mise en place d'une procédure de contrôle de gestion. Sa « production », si elle ne peut être aisément quantifiée, peut cependant être identifiée, et donc analysée. Enfin, les avantages pratiques sont nombreux. En particulier les membres du groupe de travail sont censés avoir une bonne connaissance du fonctionnement du CID, ce qui permet d'éviter un long travail préalable d'analyse et d'étude de l'organisation et des méthodes de travail de l'organisme visé par le contrôle de gestion.

L'EMA a donc proposé de consacrer l'EPO à l'étude de la mise en place d'un système de contrôle de gestion au sein du Collège Interarmées de Défense.

2°) ANALYSE DU CAS PARTICULIER CID

En préalable, il convient de signaler que l'existence de la division internationale posait un problème particulier difficile à résoudre. L'apport du CID aux stagiaires étrangers est en effet difficile à connaître. D'un stagiaire étranger à l'autre, les motivations, les niveaux généraux, les domaines de préoccupation, les expériences et les emplois ultérieurs sont en effet extrêmement variables. Il serait par ailleurs très difficile d'obtenir, et d'interpréter les informations que pourraient nous faire parvenir les armées d'appartenance de ces stagiaires sur l'appréciation qu'elles font de la qualité de l'enseignement dispensé au CID. Ces difficultés méthodologiques, pratiques et de principe, doivent être prises en compte lors des travaux qui conduisent à la mise en place d'un système de contrôle de gestion.

2.1 Un objectif particulier, sous une triple contrainte

L'étude d'un système de contrôle de gestion adapté au CID suppose une étude préalable de la mission et de l'objectif qui sont assignés au CID.

La « production » du CID c'est l'officier breveté. De manière concrète, il s'agit de transformer des officiers spécialistes du domaine dans lequel ils ont été employés durant les premières années de leur carrière, en généralistes, dotés d'une bonne culture géopolitique, stratégique et militaire, connaissant les autres armées, et

capables d'occuper au sein de leur armée, en interarmées ou en interalliés des postes de responsabilité.

Les moyens dont dispose le CID peuvent être articulés en trois catégories : des crédits, du personnel, et le temps des stagiaires. Ce dernier item doit être analysé, au même titre que les deux premiers, comme une contrainte. Le temps que les stagiaires consacrent à leur formation est en effet une ressource limitée. L'étude de l'optimisation de l'enseignement au CID doit intégrer cette dimension particulière et gérer cette ressource, comme sont gérés les crédits ou le personnel.

Toute décision concernant la formation des stagiaires devrait donc faire l'objet d'un arbitrage dans trois domaines : l'allocation de ressources financières, la répartition du personnel du CID et l'utilisation du temps des stagiaires.

2.2 Une démarche en deux temps

Le système du contrôle de gestion doit donc permettre le pilotage de l'ensemble des activités du CID en vue de former au mieux les brevetés et en utilisant de manière optimale les trois ressources évoquées ci-dessus. Cela suppose que soit mesurée la qualité de la formation dispensée, et que soit connue de manière suffisamment précise et détaillée le coût de cette formation (en terme de crédits, de personnel et de temps). Ces éléments ne sauraient cependant constituer à eux seuls le système de contrôle de gestion, ils en sont en fait les « outils ». Cette première approche doit être complétée de procédures permettant d'appréhender de manière globale l'efficacité du système et d'agir sur lui pour optimiser son fonctionnement.

La démarche retenue par le groupe d'étude pour mener à bien le travail demandé s'articule donc en deux temps:

- * Etude d'un « système d'outils » pour permettre d'analyser les conditions dans lesquelles le CID remplit sa mission,

- * Mise en place d'une organisation permettant le contrôle de gestion visant à utiliser ces outils en vue d'optimiser les moyens mis à la disposition du CID pour atteindre les objectifs qui lui sont fixés.

2.2.1 Définition des outils du contrôle de gestion.

Ces outils sont au nombre de deux :

- Une procédure permettant de connaître l'appréciation portée par les « utilisateurs » de brevetés sur la formation dispensée. (Eventuellement sous forme de questionnaires adressés aux employeurs et aux brevetés). Cette démarche se heurtera à deux grands types de problèmes :
 - Comment apprécier ce qui est dû à la formation dispensée au CID et ce qui résulte de l'expérience de l'individu concerné? (Comment isoler ce qui revient spécifiquement à l'enseignement du CID et qui constitue sa valeur ajoutée et sa raison d'être?)
 - L'appréciation portée sur l'intérêt de l'enseignement sera par ailleurs fonction de la nature du poste occupé et des techniques que le breveté sera appelé à mettre en oeuvre. (Le chef d'un bureau opération instruction et le chef du bureau finance d'un état major central n'auront sans doute pas le même point de vue sur les moyens qu'il faut consacrer à l'enseignement des finances publiques)
- Deuxième outil : un ensemble d'indicateurs permettant de connaître de façon précise les ressources consacrées par le CID à chaque type de formation. Ces ressources sont de trois types : les ressources financières (qu'il sera peut être possible d'analyser en coûts directs et en coûts indirects, en définissant des clefs de répartition des charges communes), les ressources humaines (encadrement) et le temps des stagiaires (le temps consacré à tel ou tel type de formation résulte de l'assistance aux activités programmées, et du travail personnel, lui-même fonction des travaux demandés).

2.2.2 Définition du système de contrôle de gestion.

Le système de contrôle de gestion repose sur une organisation interne adaptée, et sur la définition des relations à établir entre le CID et les différents organismes concernés par la formation des officiers brevetés.

- L'organisation interne du CID doit permettre la mise en oeuvre du contrôle de gestion et son utilisation. Il ne s'agit pas de modifier entièrement les structures existantes, mais d'identifier les endroits où les procédures de contrôle de gestion seront suivies et mises en oeuvre, et le cas échéant de proposer la création de structures adaptées.
- La description des structures nécessaires doit dépasser le simple cadre du CID et s'attacher à identifier les modalités selon lesquelles les relations entre les états-majors d'armées, le directeur de l'enseignement militaire supérieur, l'état-major des armées et le CID doivent s'établir. (conseil de perfectionnement, conseil d'orientation, fixation d'objectifs de formation etc...). Ces modalités doivent en particulier permettre de définir de façon précise l'objectif à atteindre pour le CID (les moyens à mettre en oeuvre restant de la compétence exclusive du CID). Ce dernier point est particulièrement important, puisque c'est par rapport à cet objectif que seront mesurés les écarts, et donc apportées les corrections.

3°) MISSIONS ET PRIORITES DU CID

3.1 - Pour déterminer les missions, il convient d'étudier les textes réglementaires, et parmi eux, le plus important :

le Décret n° 92 1345 du 22 décembre 1992.

Au terme de l'article 2:

Le CID prépare les officiers supérieurs des trois armées et de la gendarmerie nationale à assumer

- des responsabilités d'état-major, de commandement et de direction ;
- au sein de leur armée d'appartenance, des organismes et états-majors interarmées ou interalliés, et à tout autre poste où s'élabore et s'exécute la politique de défense.

L'enseignement du CID peut également être dispensé à des ingénieurs de l'armement, à des officiers des services interarmées, et à des officiers étrangers.

L'article 3 est consacré à une mission de recherche particulière :

« Le CID contribue au développement des études et de la recherche dans les domaines stratégique et tactique ».

Il convient de faire dès à présent des commentaires :

La mission première du CID est de préparer les officiers supérieurs des trois armées et de la gendarmerie à assumer des postes de responsabilités, notamment en milieu interarmées et interalliés.

Pour reprendre la comparaison économique précédente :

Input : un officier français des trois armées et de la gendarmerie sélectionné ;

Un processus d'enseignement produisant une plus-value de formation ;

Output : un officier préparé à assumer les fonctions de responsabilité les plus diverses.

Comme corollaire, il convient donc de suivre, en termes de contrôle de gestion

- si le processus « enseignement » respecte bien cette mission ;
- et avec quel niveau de performance.

La mission secondaire est de faire bénéficier les ingénieurs de l'armement, les officiers des services interarmées, et les officiers étrangers de cet enseignement.

A la lecture du décret, cette mission ne devrait pas dimensionner l'enseignement, tout au plus en être une simple exploitation.

Il existe enfin une mission connexe : la recherche en stratégie et tactique.

L'existence de ce pôle de recherche suppose, en toute logique, des équipes de chercheurs, la production de publications. Cette activité se traduirait notamment par un rayonnement vers le milieu militaire (organismes chargés de l'élaboration de la stratégie et de la doctrine), et vers le milieu civil (contact avec d'autres chercheurs, et/ou des universitaires).

Enfin, l'article 4 prévoit expressément la coexistence de la formation interarmées, définie par le CEMA, avec une formation spécifique d'armée, définie par le CEM concerné.

Ceci fonde la légitimité de deux catégories d'enseignement : interarmées et spécifique, pour lesquelles il conviendra de disposer d'outils différenciés de contrôle de gestion.

3.2 - L'instruction n° 150/DEF/CID/DE du 16 août 1996, relative à l'instruction et à l'enseignement au CID ne fait pas référence au décret, mais, dans les généralités, mentionne expressément la charte du CID du 24 novembre 1992.

Si cette construction juridique peut étonner, la présence d'un document dit « charte » est encourageant dans une optique de contrôle de gestion : qui dit charte dit document d'essence contractuelle, donc susceptible de fixer des objectifs librement consentis à un organisme, qui s'engage à les respecter. On est là au coeur même d'un dialogue de gestion. Encore faudrait-il que cette charte dispose d'une assise juridique convaincante.

Cette charte, il faut le dire, ne respecte que peu la lettre du décret. Ainsi les finalités du CID deviennent :

- de développer l'esprit et la compétence interarmées des officiers stagiaires en mettant en commun et en valorisant le professionnalisme de chacun d'eux ;
- de promouvoir chez ces officiers :
 - l'ouverture sur le monde ;
 - la réflexion stratégique et tactique ;
 - la recherche de l'interopérabilité dans tous les domaines, aussi bien interarmées qu'interalliés ;
 - la prise en compte des perspectives de défense européenne.

Par ailleurs sont assignés au CID des objectifs de formation ; il s'agit de rendre les officiers stagiaires aptes à :

- participer à la planification et à la conduite des opérations (en particulier interarmées) dans un cadre national, multilatéral ou interalliés ;
- exercer des responsabilités au sein des états-majors et de l'administration centrale ;
- exercer des responsabilités au sein d'organismes nationaux ou internationaux ;
- exercer à plus long terme des commandements importants ou des fonctions de direction.

Si l'esprit du décret est présent, la clarté avec laquelle il définissait les missions du CID est perdue ! La dichotomie finalité/objectifs de formation n'est pas des plus heureuses, et complique singulièrement la tâche d'exprimer les missions exactes du CID.

Compte tenu de la mise à jour annuelle de cette instruction, il est proposé, lors de sa prochaine rédaction, de se référer clairement au seul texte du décret, ce qui n'interdit pas de mentionner les apports de cette charte, en les intégrant à l'architecture des missions réglementairement reconnues au CID.

3.3 - Détermination des missions du CID dans le cadre du contrôle de gestion :

Il est proposé de retenir, au titre de cette étude, les trois missions reconnues au CID par le décret. Tous les objectifs fixés au CID devront concourir à la réalisation de celles-ci, et être appréciés comme éléments de cette réussite.

Les finalités retracées dans l'instruction seront recadrées dans cette perspective.

C'est pour juger de la réussite de ces trois missions que seront construits les outils du contrôle de gestion, tels qu'ils sont développés dans la première partie.

PREMIERE PARTIE**ANALYSE DES OUTILS DU CONTROLE DE GESTION*****SOUS PARTIE 1 :******MESURE DE L'EFFICACITE DU SYSTEME DE FORMATION***

L'outil primordial est le tableau de bord du directeur, point nodal du système de tableaux de bord (reporting), au sens des définitions données par la mission pour l'amélioration de la conduite des activités et des projets.

Les outils du système en amont : tableau de bord de l'autorité supérieure, ne sont pas définis dans cette étude, mais pourraient se limiter à la retranscription des indicateurs majeurs du tableau de bord du directeur. En aval, les tableaux de bord internes des responsables du CID seront en cohérence avec ce dernier.(cf. la sous-partie 2 qui leur est consacrée).

Ces deux catégories d'outils sont donc complémentaires du tableau de bord du directeur, pour permettre que le « dialogue de gestion » repose sur des données comparables. Leur existence, leur nombre, leur positionnement dépendra du système de contrôle de gestion retenu. (cf. deuxième partie).

Ces outils n'auront d'utilité que s'ils permettent au directeur du CID de répondre aux questions fondamentales suivantes :

- l'activité du CID est-elle conforme aux objectifs de formation fixés par le Chef d'Etat-major des armées et les chefs d'Etat-major d'armée ?

- quelles sont les performances du CID dans l'accomplissement de ces missions?

Il aurait été plus facile de ne fournir que des indicateurs de coûts. Ces indicateurs sont nécessaires, mais ne doivent pas limiter le contrôle de gestion du CID à une dimension comptable.

Ceci suppose que soient quantifiés des paramètres qualitatifs, et rendre objectifs des jugements a priori subjectifs. Comment résoudre cette difficulté ?

1°) COMMENT DISPOSER DE L'INFORMATION NECESSAIRE AU CONTROLE DE GESTION DU CID?

Tous les indicateurs nécessitant des informations concernant le temps alloué, le personnel affecté, et plus généralement les coûts, ne posent que peu de problèmes, l'information étant déjà disponible à l'intérieur du CID. (suivi des groupes d'enseignement, et comptabilité financière tenue sous forme de base de données).

Mais les indicateurs de performance posent un problème de construction : comment en fait juger de la qualité et de l'adéquation de cet enseignement de façon fondée ?

1.1 Les plus sûrs juges de l'adéquation de leur formation sont les ex-stagiaires.

Ce sont en effet eux qui, sur une durée maximale de 20 ans, vont pouvoir dire ce qui, dans l'enseignement du CID, leur a servi au long de leur carrière. A noter que l'extrême diversité des origines, et des postes à pourvoir, ne permet que difficilement

aux états-majors et directions de personnel d'avoir une idée exhaustive de la plus-value CID.

Compte tenu des évolutions rapides de cet enseignement, un suivi personnalisé des stagiaires, sur 5 ans, paraît réaliste. Ce questionnaire pourrait intervenir : en sortie de CID, CID+1, CID +5 . Il s'attacherait à déterminer les forces et les lacunes de l'enseignement reçu (ventilé par domaines d'enseignement) par rapport aux responsabilités exercées. Ce questionnaire serait envoyé en parallèle à l'autorité hiérarchique d'emploi, et exploité. Le questionnaire de sortie de CID serait d'une contexture allégée, ne pouvant permettre encore de jugement sur l'adéquation de l'enseignement aux futures responsabilités.

Ceci suppose que soient élaborés des questionnaires pertinents, en concertation entre des spécialistes de la création de tels documents, et le ou les responsables de contrôle de gestion du CID. Par ailleurs, ces questionnaires devront être regroupés et exploités par un professionnel.

1.2 - Les utilisateurs de brevets doivent fournir aux autorités responsables des informations permettant d'orienter les objectifs du CID.

Les trois armées, la gendarmerie auraient deux études annuelles à conduire. La première étude concernerait la physionomie d'emploi de leurs BEMS, et l'adéquation de ceux-ci aux emplois (forces/lacunes). La deuxième étude concernerait la prospective de l'emploi : nouveaux postes susceptibles d'être tenus par des BEMS (exemple : postes OTAN).

L'ensemble de ces données devraient être centralisées par un contrôleur de gestion, qui les présenterait synthétisées pour nourrir la réflexion sur les objectifs à donner au CID. La désignation des autorités responsables de la détermination des objectifs dans le cadre du système de contrôle de gestion est proposée dans la deuxième partie.

2°) LE TABLEAU DE BORD DU DIRECTEUR DU CID, OUTIL CENTRAL DU CONTROLE DE GESTION DU CID :

Il convient de rappeler la définition d'un tableau de bord : c'est un support d'informations locales et d'environnement, présentées sous forme d'indicateurs signifiants, qui permet de renseigner le directeur sur l'atteinte des objectifs, et l'utilisation des moyens.

La difficulté lors de la mise en place initiale d'un système de contrôle de gestion est que les objectifs quantifiés ne sont généralement définis par les autorités compétentes qu'à posteriori. En effet, l'expérience montre que c'est en bâtissant le contrôle de gestion, à partir de données analytiques jusqu'à alors partiellement occultées dans la masse d'information de situation, que les objectifs s'éclairent, et trouvent une traduction précise et réaliste.

Il convient donc de créer, par l'analyse même des missions dévolues à l'organisme, les bases nécessaires à la constitution d'indicateurs de référence. Les indicateurs « d'objectif » interviennent dans un deuxième temps du processus, après prise en compte des éléments de référence.

Exemple : il convient de bâtir un indicateur « coût moyen du stagiaire », pour laisser aux autorités responsables la latitude de donner ou non des objectifs en la matière (réduire ce coût de 5%).

Les catégories d'indicateurs de référence doivent donc correspondre aux missions dévolues au CID par les textes. Quels sont-ils ?

2.1.- Les indicateurs liés à l'enseignement interarmées :

Il s'agit là de la catégorie majeure d'indicateurs. Elle intéresse au premier chef le directeur du CID, mais aussi le chef d'état-major des armées qui fixe les directives de l'enseignement du CID en général, et le conseil d'orientation qui propose

l'orientation générale de l'EMS et s'assure que l'enseignement est conforme à cette orientation. (art 5 du décret).

Ces indicateurs ont donc pour finalité :

- de s'assurer des performances de cet enseignement ;
- de sa conformité par rapport aux orientations/directives.

Pour répondre à ces besoins, il est proposé :

- une catégorie d'indicateurs de performance de l'enseignement interarmées ;
- une catégorie d'indicateurs de respect des directives (écart/objectif), à supposer ces directives clairement exprimées.

Exemples d'indicateurs :

* L'indicateur de performance « interarmées/ex stagiaires »

nombre de réponses d'ex stagiaires français, d'une même promotion, jugeant l'enseignement interarmées reçu adapté à leurs nouvelles fonctions / nombre total de réponses des stagiaires français de cette promotion, exprimé en %.

* L'indicateur de « lacunes/ex stagiaires » :

nombre de réponses d'ex stagiaires français, d'une même promotion, mentionnant une lacune dans l'enseignement interarmées / nombre total de réponses des stagiaires français de cette promotion, exprimé en %.

A supposer ce ratio positif, pourraient être mentionnées en regard les lacunes les plus fréquemment exprimées.

S'il était décidé de combler cette lacune, et que ce soit retenu comme objectif, un nouveau ratio pourrait être créé, analysant le respect de cet objectif.

Exemple : consacrer 5% du temps stagiaire, en enseignement interarmées, au perfectionnement de la langue anglaise :

NB. d'heures de cours d'anglais (ensemble de la promotion nationale + cours particuliers) + NB d'heures de conférences professées en anglais / NB. total d'heures de cours.

2.2.- Les indicateurs liés à l'enseignement spécifique :

La finalité de ces indicateurs est de particulariser le suivi de ces enseignements, pour le CEMA, mais aussi pour les chefs d'état-major des trois armées et le directeur de la gendarmerie nationale, avec qui cet enseignement est défini.

De même que pour l'enseignement interarmées, ces indicateurs ont donc pour finalité :

- de s'assurer des performances de cet enseignement ;
- de sa conformité par rapport aux orientations/directives.

Les orientations sont dès à présent inscrites dans l'instruction de référence, dans les fascicules 6 : spécifique terre, fascicule 7 : spécifique marine, fascicule 8 : spécifique air, et fascicule 9 : spécifique gendarmerie.

Les questionnaires précédemment mentionnés seraient à la base des indicateurs de performance.

2.3.- Les indicateurs liés à l'enseignement international :

Il existe une vraie spécificité de cet enseignement, développé en complémentarité de l'enseignement national, mais qui répond à des finalités différentes : rayonnement international, coopération.

Les fascicules 7 : enseignement spécifique de la division internationale, et 8 : cours de langue française, contiennent des orientations intéressantes du point de vue du contrôle de gestion :

- ainsi du pourcentage d'enseignement commun aux divisions nationales et internationales ;
- et du niveau requis en langue française.

Deux indicateurs pourraient être associés.

2.4.- Des indicateurs concernant les répartitions interarmées/spécifique, national/international.

Cette famille d'indicateurs, qui pourrait être basée sur une valorisation des moyens comparés affectés à ces catégories d'enseignement (temps d'enseignement, moyens humains, coût financier), pourrait constituer une base de réflexion sur les répartitions arrêtées par le CEMA.

2.5.- Des indicateurs de coût globaux :

Le directeur du CID doit connaître les coûts attachés à l'enseignement professé.

A ce titre, il devrait disposer des indicateurs de coût suivants :

- coût moyen stagiaire enseignement et soutien ;
- coût moyen stagiaire enseignement et soutien, stagiaire français ;
- coût moyen stagiaire enseignement et soutien, stagiaire étranger ;
- coût moyen par stagiaire de chaque module d'enseignement ;
- coût des intervenants extérieurs/intervenants militaires en %.

Enfin, pourraient être suivis tout coût intéressant un objectif défini.

Une maquette sommaire de ce tableau de bord est donnée en annexe.

SOUS PARTIE 2:

MESURE DU COUT DU SYSTEME DE FORMATION

LE TABLEAU DE CONTROLE DE GESTION INTERNE DES DIVERS RESPONSABLES DU CID

Le tableau de contrôle de gestion interne des divers responsables du CID doit se construire à partir d'un tableau de bord et d'un tableau de situation composé d'un outil de contrôle et de pilotage qui irrigue la structure CID de contrôle de gestion.

Le tableau de situation doit établir des indicateurs ayant pour but de :

- s'assurer de l'utilisation optimale des ressources et des dépenses de soutien;
- de suivre l'emploi du budget.

Le tableau de bord, outil d'évaluation et de pilotage, répond principalement à deux finalités: aider le directeur du CID à prendre les décisions qui lui permettront d'atteindre ses objectifs de formation et lui donner des éléments précis en matière de budget pour dialoguer avec les différents responsables de module d'enseignement.

1°) - UN TABLEAU DE SITUATION.

1.1 Un outil de connaissance des coûts.

Le but est de déterminer les coûts et de contrôler l'exécution des dépenses. Il s'agit donc d'instaurer, sur les données budgétaires actuelles et sur celles des comptes organiques (RCS), une comptabilité de type analytique. Le but est d'identifier et de maîtriser les coûts relatifs à la formation du stagiaire et à son soutien qui remonteront vers le tableau de bord du directeur. L'information comptable au CID est organisée en base de données -PARADOX- qui permet de suivre une comptabilité de type analytique.

La connaissance des coûts participe du contrôle de la gestion des dépenses engagées. Elle est de plus une base valide pour établir et négocier les objectifs budgétaires en matière d'enseignement et de soutien dans le cadre de la prévision.

En outre, cette logique analytique permet de bâtir des indicateurs significatifs pour construire l'outil d'évaluation et de fournir les éléments nécessaires à la détermination des coûts globaux.

L'analyse comptable peut s'articuler autour de quatre domaines:

- l'enseignement du stagiaire;
- les voyages et les déplacements;
- le soutien du stagiaire;
- le soutien de la structure « commandement et administration » du CID.

A partir de l'analyse des différents coûts, il convient d'établir les coûts directs qui participent à la formation du stagiaire ainsi que les coûts indirects qui concernent le soutien .

Les coûts directs peuvent être calculés en combinant les coûts de chaque module d'enseignement, les coûts de déplacement et de transport des stagiaires, et de l'encadrement direct ou des responsables des modules d'enseignement.

Les coûts indirects seront établis à partir des coûts de soutien concernant les stagiaires, et des dépenses de la structure « commandement et administration ».

1.2.- Un outil de suivi de gestion.

Le but est de suivre la consommation du budget et d'éviter, ou de redresser, les dérives constatées, avec des indicateurs d'alerte.

Dans ce contexte purement financier, le directeur du CID fixe à chaque gestionnaire de crédit les objectifs à atteindre en matière d'utilisation des ressources: plafond de dépenses autorisées, niveau des économies à réaliser au vu des résultats de la gestion de l'année précédente, cadencement de consommation des crédits...

Il s'agit, à partir de cet outil, d'établir un contrôle budgétaire en s'appuyant sur un suivi de la gestion courante. Une analyse mensuelle, trimestrielle ou semestrielle du total des engagements et/ou des dépenses semble de fait la plus pertinente. Elle s'effectue par rapport aux prévisions établies pour le cycle d'enseignement de l'année N, et, par rapport à la gestion du cycle d'enseignement N-1.

Les indicateurs prendront en compte l'ensemble des postes de dépenses fixés par les notes budgétaires internes. Tenus au niveau de chaque gestionnaire de crédit (désignés dans la note interne), ils permettront d'éditer différentes courbes ou graphes qui viendront alimenter le tableau de bord du directeur du CID et des autorités chargées de la gestion des crédits.

Ce contrôle permet aussi de suivre et de conduire sur l'année la consommation du titre V.

2°)- LE TABLEAU DE BORD.

Il s'agit d'un outil de pilotage et d'évaluation de l'enseignement.

2 1 - Pilotage en matière d'enseignement.

Cet outil de pilotage, qui s'inscrit dans le cadre de la direction participative par objectif, doit permettre au directeur du CID et à celui de l'enseignement de cerner précisément l'emploi des ressources et des moyens par rapport aux objectifs fixés en matière d'enseignement.

A partir des directives générales d'enseignement fixées par le directeur du CID, le directeur de l'enseignement décline des directives particulières à chaque responsable d'un module d'enseignement (MTA, EO...). Les responsables définissent un plan d'action quantifié pour le cycle d'enseignement qu'ils proposent au directeur de l'enseignement (cf tableau ci-après).

MODULE MTA

SOUS MODULE	OBJECTIF DE FORMATION	CREDITS AFFECTES	HORAIRE	INTERVENANTS EXTERIEURS/ PROFESSEURS	TRAVAUX DES STAGIAIRES
TECHNIQUES d'ETAT-MAJOR					

SOUS MODULE MEDIA/COM.

DOMAINES	OBJECTIF	CREDITS AFFECTES	HORAIRES	INTERVENANTS EXTERIEURS RESPONSABLE DU CYCLE	TRAVAUX DES STAGIAIRES
ENTRAINEMENT INTERVIEW					

Ce plan d'action, une fois approuvé, devient la base de référence pour les comptes-rendus de fin de cycle et pour l'établissement des indicateurs de l'outil d'évaluation.

L'ensemble des plans d'action est alors annexé à l'instruction relative à l'enseignement au CID qui est rédigée en début de chaque cycle.

Le but est de disposer d'indicateurs permettant d'effectuer un contrôle d'efficacité et d'efficience, au niveau du module d'enseignement, et des sous-modules.

Le contrôle d'efficacité et d'efficience : la mesure des résultats d'un module de formation doit être rapprochée des objectifs qui lui étaient fixés (= contrôle d'efficacité) mais également des moyens mis en oeuvre (= contrôle d'efficience). Le but est de pouvoir faire de la prospective en proposant pour le cycle N+2 les directives particulières d'enseignement en ayant une connaissance précise des domaines à supprimer ou à modifier ainsi que des nouvelles répartitions budgétaires à effectuer.

2.2.- Contrôle d'efficience.

Il est établi en fin de chaque cycle ou module à partir des comptes-rendus sur objectif effectués par les responsables de module d'enseignement. Il s'agit d'établir des indicateurs d'activité et de coûts nécessaires (cf annexe 2) au directeur du CID pour arbitrer en matière de priorités ou de choix, s'agissant des modules d'enseignement. Ce contrôle doit être obligatoirement rapproché de celui effectué en matière d'efficacité.

2.3.- Contrôle d'efficacité.

Partant des indicateurs de performance et/ou des indices de satisfaction, ainsi que des indicateurs de lacunes et/ou de divergence (Cf annexe 1), il s'agit de dériver un indicateur confrontant le ratio activité consacré à un module à son indicateur de performance ou de lacune.

DEUXIEME PARTIE

LE SYSTEME DE CONTROLE DE GESTION

SOUS PARTIE 1

ETAT DES LIEUX : L'ORGANISATION DE L'ENSEIGNEMENT MILITAIRE SUPERIEUR DU SECOND DEGRE

Le principe du contrôle de gestion repose, pour la définition des objectifs, sur un dialogue entre le responsable d'un organisme et son autorité hiérarchique directe, ce qui implique que cette dernière soit clairement identifiée.

Or l'enseignement militaire supérieur du second degré est régi par le décret du 14 avril 1970 portant organisation générale de l'enseignement militaire supérieur, qui confie la responsabilité de cet enseignement à chaque chef d'état-major d'armée et au délégué général pour l'armement. Toutefois, l'orientation générale de cet enseignement est fixée par le chef d'état-major des armées.

La création du collège interarmées de défense¹ le 1^{er} janvier 1993, a substitué aux trois écoles de guerre un seul organisme de formation, mais n'a pas modifié les attributions des différents chefs d'état-major d'armée et du directeur général de la Gendarmerie nationale, notamment en ce qui concerne l'admission des stagiaires au CID. En outre, ce décret de création précise la subordination du CID et de son directeur ainsi que la

¹ décret n° 92-1345 du 22 décembre 1992

mise en place d'une structure de pilotage de l'EMS², le conseil d'orientation de l'enseignement militaire supérieur (COEMS).

Il convient donc d'analyser les implications de ces différents liens de subordination et le fonctionnement du conseil d'orientation.

1°) SUBORDINATION

Au terme de l'article 1 du décret cité précédemment, le CID relève de l'autorité du chef d'état-major des armées (CEMA). A cet effet l'officier général directeur du CID est placé sous l'autorité du directeur de l'enseignement militaire supérieur (DEMS). Cette situation fait naître une certaine ambiguïté, notamment dans le rôle et l'implication du directeur de l'EMS.

La subordination au CEMA se fait essentiellement par l'intermédiaire du bureau études générales de l'état-major des armées (EMA/EG), mais fait également intervenir, au plan fonctionnel, la division organisation-logistique (EMA/OL) pour ce qui traite de l'organisation et des effectifs, le bureau budget pour les moyens financiers et la division relations extérieures (EMA/RE) pour les stagiaires étrangers. Un compte-rendu annuel est adressé par le CID à EMA/EG.

² Enseignement Militaire Supérieur

2°)- LE CONSEIL D'ORIENTATION DE L'ENSEIGNEMENT MILITAIRE SUPERIEUR

Mis en place par l'article 5 du décret concernant le CID, le COEMS n'a fait à ce jour l'objet que d'une création "à titre provisoire"³. Il est à noter que ce conseil, qui se doit d'être l'organisme de réflexion et d'élaboration des décisions concernant l'EMS dans son intégralité, est créé par un texte relatif au seul CID, ce qui conduit à une confusion "COEMS-COCID". Dans les faits, ce conseil s'est réuni une première fois pour ratifier l'organisation initiale du CID, puis pour entériner les modifications de cette organisation, consécutives à la séparation des fonctions encadrement et enseignement. On peut donc faire le constat, qu'à ce jour, le conseil n'a pas eu l'occasion de remplir sa fonction d'orientation et de contrôle de l'enseignement notamment au CID.

3°) REMARQUES

L'autonomie relative concédée au CID, dans un but de pragmatisme, pour laisser à ce nouvel organisme créé dans l'urgence le temps de trouver ses marques, ne doit pas faire croire que l'EMA s'est désintéressé du contenu de l'enseignement qui y est dispensé. Il est évident que la force de proposition en la matière était plus aisée pour les acteurs de l'intérieur du système, en premier lieu le directeur du collège.

Toutefois l'expérience de ces quatre années d'existence du CID permet maintenant d'avoir une réflexion plus constructive sur l'enseignement qui y est dispensé, et d'obtenir les premiers retours d'informations de la part des anciens stagiaires et de leurs employeurs.

La mise en place du contrôle de gestion au sein du CID fournit l'occasion privilégiée de faire évoluer cette organisation permettant de lever les ambiguïtés découlants des

³ décision n° 270/DEF/EMA/EG du 18 novembre 1991

liens de subordination présentés précédemment ainsi que de redéfinir l'organisation et les missions du conseil d'orientation de l'enseignement militaire supérieur.

SOUS PARTIE 2

L'ORGANISATION INTERNE EN VUE DU CONTROLE DE GESTION

Pour être mis en oeuvre de manière efficace, le contrôle de gestion demande une organisation adaptée, répondant à certains principes généraux. Cette organisation doit, dans toute la mesure du possible, s'adapter aux structures existantes, pour éviter de perturber le fonctionnement de l'organisme concerné. Au delà des aspects « organisationnels », il convient également de décrire les procédures qui permettraient à la chaîne fonctionnelle « contrôle de gestion » de jouer pleinement son rôle.

1°) LES PRINCIPES D'ORGANISATION

1.1 Une organisation adaptée aux structures existantes

Dans toute la mesure du possible les fonctions de contrôle de gestion doivent être assurées au sein de la structure existante. Cela permet d'éviter des bouleversements en matière d'organisation qui pourraient être préjudiciables à l'efficacité de l'organisme concerné pendant une ou plusieurs années suivant les réformes. Cela présente par ailleurs l'avantage de permettre une meilleure acceptation du contrôle de gestion au sein de l'organisme. Le contrôle de gestion ne doit pas être perçu comme faisant table rase du passé, et portant une appréciation négative sur le travail effectué jusqu'à sa mise en place. Enfin, de manière plus concrète, il est souhaitable d'éviter que s'ajoutent aux difficultés entraînées par l'introduction du contrôle de gestion, celles qui pourraient être causées par une réforme d'organisation.

Pour autant, toute réforme n'est pas à écarter de manière catégorique : il faut en particulier que les centres de décision au sein de l'organisme concerné soient identifiés de manière parfaitement claire, et que toutes les ambiguïtés (en particulier absence ou excès de responsables dans un domaine) soient écartées. Ces exigences peuvent conduire à des aménagements des structures existantes, elles doivent surtout

se traduire par des changements dans les méthodes de travail et des adaptations dans le processus de commandement (introduction de méthodes de commandement participatives du type dialogue de gestion).

La création d'une fonction « contrôle de gestion » suppose donc au préalable une analyse fonctionnelle de l'organisme concerné (dans notre cas : le CID) pour identifier les structures de décision, les niveaux de responsabilité, les procédures de commandement et les éventuels dysfonctionnements.

1.2 Le principe de subsidiarité.

Le contrôle de gestion ne doit surtout pas conduire à faire remonter l'ensemble des décisions vers le niveau le plus élevé, il vise à l'inverse à donner à chaque niveau hiérarchique les moyens d'assumer ses responsabilités en lui fournissant les informations dont il a besoin, et les éléments de mesure des conséquences de son action. Il est fondamental que chaque niveau hiérarchique s'efforce d'exercer la plénitude de ses attributions, sans remettre à l'échelon supérieur des décisions qu'il pourrait prendre, et sans intervenir dans l'action des échelons subordonnés. Cela suppose qu'à chaque niveau la personne en charge des actions ait à sa disposition d'une part les objectifs et les normes, d'autre part les rapports de mesure et les écarts, de façon à pouvoir juger les conséquences des décisions qu'il prend.

L'organisation d'un système de contrôle de gestion au sein d'un organisme peut s'analyser enttrois niveaux:

- * Contrôle stratégique
- * Contrôle de gestion
- * Contrôle de l'exploitation

Chacun de ces niveaux doit être en mesure de mettre en oeuvre une fonction de prévision, une fonction de mesure et des actions correctrices.

Ces trois niveaux peuvent se retrouver dans le cas particulier du CID

- * Le niveau stratégique c'est celui du directeur du CID (ou éventuellement par délégation celui du directeur de l'enseignement), qui est chargé du contrôle de l'adéquation entre les missions assignées au CID et la nature de l'enseignement qui y est dispensé.
- * Le contrôle de gestion est assuré par les responsables de groupes d'enseignement (études opérationnelles, méthodes et techniques d'action, études et recherches), qui sont chargés du contrôle de l'adéquation entre le programme d'enseignement et la formation reçue et assimilée par les stagiaires.
- * Le contrôle d'exploitation à une vocation plus financière, il est assuré par les responsables des cellules disposant dans ce domaine d'un pouvoir de décision. Il doit permettre d'établir de manière précise le coût des enseignements dispensés.

Chacun de ces niveaux exige, pour pouvoir mettre en oeuvre de manière efficace les procédures de contrôle de gestion, des informations différentes. Il traduira son action par des documents différents.

2°) ORGANISATION DU CONTROLE DE GESTION AU SEIN DU CID

2.1 Le contrôle de gestion au niveau du directeur

2.1.1 L'information du directeur de CID

Le directeur du collège interarmées de défense doit être au coeur du système de contrôle de gestion. Responsable devant les autorités supérieures (EMA, COEMS, états-majors d'armée) de l'adéquation entre l'enseignement dispensé et les objectifs de formation définis, il doit disposer de deux types d'indicateurs :

- * Des indicateurs lui permettant d'apprécier la qualité de l'enseignement dispensé aux stagiaires (indicateurs à vocation « pédagogique »)

- * des indicateurs lui donnant des informations pour orienter l'activité du CID (indicateurs à caractère financier, indicateurs utilisant les contraintes de temps)

Les propositions de tableaux de bord mentionnées dans la première partie de ce travail doivent lui permettre d'obtenir ces informations. Ce tableau de bord peut être utilisé selon deux modes :

- * Un mode prospectif pour mesurer les incidences d'éventuelles modifications des programmes au regard des contraintes qui sont celles du CID (ressources financières et humaines). Il s'agit, dans cette hypothèse, de pouvoir quantifier les moyens nécessaires au développement de tel ou tel enseignement, ou à l'introduction d'enseignements nouveaux.
- * Un mode « contrôle » pour vérifier, a posteriori, que les objectifs du CID ont été atteints. Il s'agit alors de vérifier d'une part que l'enseignement dispensé était bien conforme aux objectifs fixés, et d'autre part que cet enseignement a été assimilé par les stagiaires.

Ces deux familles d'indicateurs ne « fonctionneront » pas de la même manière, en particulier le rythme de mise à jour n'est pas le même.

- * Les indicateurs à vocation prospective peuvent et doivent être remis à jour de manière fréquente. Les données qui alimentent ces indicateurs sont souvent modifiées, et peuvent être saisies en temps réel. Une remise à jour régulière des indicateurs est indispensable pour permettre au directeur d'effectuer des choix en utilisant les données les plus récentes
- * Les indicateurs à vocation de contrôle permettent de répondre à des besoins à plus long terme. Il s'agit en effet d'orienter l'enseignement du CID pour répondre à l'évolution des objectifs de formation ou aux imperfections constatées de l'enseignement dispensé. Compte tenu d'une part de la constante de temps qui régit l'organisation d'une session du CID (le programme de l'année N est préparé au cours de l'année N-1) et d'autre part de la nécessité de recueillir les informations relative au déroulement d'une session dans l'année qui suit la sortie du CID (pour pouvoir apprécier l'enseignement en regard des exigences des affectations post-CID), la mesure

des « résultats » de l'enseignement dispensé au cours de l'année N ne peut porter ses fruits avant l'année N+2.

2.1.2 Le pilotage du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion intéressant par construction l'ensemble des activités du collège interarmées de défense, la structure de pilotage du contrôle de gestion doit se situer au niveau du directeur. Ce modèle d'organisation permet d'une part d'assurer à la cellule chargée du contrôle de gestion une vue d'ensemble des activités du collège interarmées de défense, il facilite d'autre part l'analyse des dysfonctionnements et la mise en place de solutions nouvelles au sein des groupes d'enseignement qui sont subordonnés au directeur.

Le pilotage du contrôle de gestion nécessite la mise en place de structures permanentes. Il faut en effet pouvoir donner à tout instant d'éventuels éléments d'appréciation au directeur, il est par ailleurs nécessaire d'analyser les enquêtes évoquées dans la première partie de ce travail pour nourrir les indicateurs à vocation pédagogique. Il semble donc nécessaire de mettre en place une cellule permanente de pilotage du contrôle de gestion au sein du CID. Cette cellule devra être placée directement sous les ordres du directeur du CID, son volume sera fonction de l'importance que l'on souhaite donner au contrôle de gestion, la montée en puissance de cette cellule pourrait d'ailleurs être parallèle à la montée en puissance du contrôle de gestion lui-même.

2.2 Les structures de contrôle de gestion dans les échelons subalternes

2.2.1 Les groupes d'enseignement

Les groupes d'enseignement (Géopolitique/stratégie, Etudes opérationnelles, Management et techniques d'action, Etudes/recherches) doivent être au coeur de la démarche de contrôle de gestion. Ils sont en effet responsables devant le directeur du

CID du domaine d'enseignement qui leur est confié. C'est donc à ce niveau que s'organise, se prépare et s'évalue l'enseignement dispensé au sein du CID.

Les groupes d'enseignement doivent assurer, en matière de contrôle de gestion une double responsabilité : retour d'information sur l'enseignement dispensé, mise en forme des directives du directeur du CID et vérification de la conformité entre l'enseignement dispensé et le programme général fixé au CID en matière de formation des officiers.

- * Le retour d'information sur l'enseignement dispensé doit s'appuyer sur les fiches d'évaluation remplies par les stagiaires après chaque activité. Ces fiches pourraient être synthétisées par le groupe d'enseignement concerné et transmises pour exploitation à la cellule de pilotage du contrôle de gestion. Pour permettre une exploitation efficace de ces données, et leur intégration dans un processus de contrôle de gestion, il est indispensable que les questionnaires soient élaborés en liaison étroite entre le groupe d'enseignement concerné et la cellule de pilotage du contrôle de gestion.
- * La vérification de la conformité entre l'enseignement dispensé et le programme général doit s'inscrire dans une perspective prospective. Il s'agit de mettre en place des procédures permettant, lors de l'élaboration détaillée du programme, la prise en compte des orientations fixées par le directeur.

Ces procédures doivent reposer sur une définition claire des objectifs à atteindre par chaque groupe d'enseignement, formatée dans un document particulier qui serait en quelque sorte le contrat fixé au groupe d'enseignement par le directeur du CID.

Au vu de ce document le groupe d'enseignement doit se livrer à une analyse détaillée des savoirs à acquérir par les stagiaires, et étudier les modalités selon lesquelles ces savoirs doivent être transmis (travaux dirigés, travaux personnels, conférences). Cette analyse doit être menée à la lumière des enseignements tirés des précédents cycles d'enseignement.

Le groupe d'enseignement a donc une part importante dans le bon déroulement du processus de contrôle de gestion. Cette fonction doit être prise en compte et chaque groupe d'enseignement doit mettre en place un correspondant « contrôle de gestion » chargé de l'animation du contrôle de gestion au sein du groupe d'enseignement. Il paraît nécessaire de préciser que l'officier qui sera en charge de cette fonction n'assume qu'une fonction d'animateur, et que le contrôle de gestion concerne l'ensemble des officiers des groupes d'enseignement qui doivent intégrer les processus évoqués ci-dessus dans leur activité.

2.2.2 Le groupement soutien

Le groupement soutien a un double rôle à jouer dans l'animation du contrôle de gestion. Il doit d'une part se prêter aux règles du contrôle de gestion en utilisant les méthodes de pilotage pour les activités qui lui sont propres, mais il est surtout le lieu où peut être obtenu l'ensemble des données à caractère financier concernant l'activité du CID (coût des différentes activités, frais de déplacement, indemnités d'enseignement)

Ce dernier point suppose que le groupement soutien dispose des instruments lui permettant d'identifier de manière fine les coûts liés aux différentes activités du CID. Le développement des instruments existants (base de donnée type PARADOX) vers une véritable comptabilité analytique devrait être poursuivi dans cette optique.

Pour permettre une intégration optimale des éléments financiers dans le système de contrôle de gestion, il importe que la cellule de pilotage du contrôle de gestion pour l'ensemble du CID exprime de manière précise ses besoins, et que le groupement soutien soit étroitement associé à toutes les démarches de type « contrôle de gestion ».

SOUS PARTIE 3

PROPOSITION D'ORGANISATION DES RELATIONS AVEC LES AUTORITES SUPERIEURES

L'état des lieux de l'existant a permis d'identifier deux problèmes essentiels en terme d'organisation dans le cadre du contrôle de gestion du CID. Le premier découle de l'ambiguïté du rattachement du CID au chef d'état-major des armées et, du directeur du collège au directeur de l'EMS. Le deuxième découle de la structure provisoire du COEMS qui n'a pu remplir sa fonction de contrôle de la cohérence de l'enseignement militaire supérieur.

S'il est évident que la présente étude, portant sur la mise en place d'un contrôle de gestion au CID, cherche à apporter des propositions d'aménagement de l'organisation du CID et de mise en place d'un tableau de bord, il est certain que celles-ci sont fortement influencées par l'environnement du CID. Notamment, s'il n'est, par exemple, pas de notre ressort de se prononcer sur le bien-fondé du poste de directeur de l'EMS, il est clair que le décret n° 70-139 relatif à l'enseignement militaire supérieur - qui ne cite pas la fonction de DEMS - et le décret n° 92-1345 plaçant l'officier général directeur du collège sous l'autorité du DEMS sont sources de divergences d'appréciation des prérogatives des uns et des autres.

La place particulière accordée au CID de par son décret de création implique, en principe, que le dialogue de gestion s'établisse entre l'EMA et le CID. Cette solution qui respecte parfaitement les textes et s'accorde de la démarche du contrôle de gestion, exclut de fait le directeur de l'EMS et ne prend pas en compte le rôle du COEMS, ce qui la rend peu adaptée au contexte préalablement décrit.

La première solution, permettant d'inclure le DEMS dans l'élaboration des objectifs de formation, est de déléguer au COEMS la responsabilité de la conduite du dialogue de gestion.

Ce conseil qui pourrait garder l'appellation de COEMS s'articulerait alors autour de deux entités distinctes :

❶ **un comité directeur**, destinataire des directives générales du CEMA, aurait à traiter des questions relatives à la conception de l'enseignement militaire supérieur notamment,

- l'orientation générale de l'EMS et les objectifs de formation;
- l'harmonisation des programmes de l'EMS.

❷ **un conseil de perfectionnement**, prenant pour le CID, l'appellation de "conseil de perfectionnement du CID". Celui-ci reprendrait les missions générales dévolues à ce type de conseil notamment,

- évolution de l'organisation du CID;
- harmonisation des conditions d'admission;
- organisation des études et contenu des programmes d'enseignement;
- moyens mis à disposition du CID.

Ce conseil, présidé par le DEMS et regroupant les principaux interlocuteurs concernés par l'EMS, fournirait ainsi la structure nécessaire à la mise en place du dialogue de gestion. Les objectifs négociés avec la direction du CID pourraient alors être soumises à la décision du CEMA.

La deuxième solution, bien que reprenant l'articulation précédemment présentée pour le COEMS, en diffère par le niveau d'implication du COEMS dans le dialogue de gestion. Dans le cas présent le conseil d'orientation n'aurait plus qu'une vocation de vérification des objectifs de formation du CID par rapport à l'objectif d'harmonisation de l'EMS. Il pourrait également apporter au CEMA, en préalable, son avis sur les propositions effectuées par le directeur de CID.

La première solution a le double avantage d'impliquer d'une manière plus active le DEMS et le COEMS dans le dialogue de gestion avec le CID, et de ne pas impliquer l'EMA dans le pilotage direct du CID mais de rester à son niveau de définition des objectifs généraux de l'enseignement militaire supérieur dans sa globalité. Elle implique, toutefois, une délégation de la part de l'EMA du dialogue de gestion au COEMS.

Dans les deux solutions envisagées, il est important d'impliquer davantage les chefs d'état-major d'armée et le directeur de la gendarmerie, non seulement dans la définition des objectifs des périodes d'enseignement spécifique - ce qui est le cas aujourd'hui-, mais surtout dans l'élaboration de l'enseignement interarmées. Cette réflexion des armées, sous la direction du DEMS, serait alors gage de progrès dans la cohérence des programmes des différentes écoles.

ANNEXE 1

RAPPEL DE QUELQUES NOTIONS RELATIVES AU CONTROLE DE GESTION

1°) DEFINITION DU CONTROLE DE GESTION

La notion de contrôle de gestion a été récemment introduite au sein des armées. A l'origine limitée aux services, elle s'étend peu à peu à l'ensemble des activités militaires. Elle reste cependant mal comprise dans bien des esprits, et il paraît nécessaire de la préciser.

Le contrôle de gestion est un instrument dans les mains du responsable d'un organisme (ou d'une partie de cet organisme) pour lui permettre d'assurer le pilotage de ses activités et en particulier d'optimiser les ressources de tous types qui lui sont allouées pour remplir sa mission. Cette démarche revêt deux aspects. L'un, plus axé sur le contrôle, permet de vérifier a posteriori l'efficacité du système observé; l'autre, plus prospectif, doit permettre d'arbitrer entre des projets ou d'adapter le système existant à de nouvelles contraintes.

Cette notion de contrôle de gestion doit être clairement différenciée de notions voisines, mais dont l'objectif ou les méthodes sont sensiblement différentes. Le contrôle de gestion doit en particulier être différencié de l'audit; c'est une fonction permanente d'aide à la décision située à chaque niveau et qui s'appuie sur un système d'information. L'audit est une fonction qui assure de façon épisodique l'évaluation du contrôle interne d'une fonction, d'une activité ou d'un organisme.

2°) LES INSTRUMENTS DU CONTROLE DE GESTION

Le contrôle de gestion dispose de nombreux instruments, tous ne sont pas pertinents pour un organisme public soumis aux règles de fonctionnement et aux contraintes du secteur public. Les instruments budgétaires d'une entreprise ne sont, par exemple, pas ceux d'un organisme public.

- * Les plans permettent de mener à bien les aspects prospectifs du contrôle de gestion. Trois types de plan sont classiquement envisagés : un plan à 5 ans, qui fixe les orientations stratégiques; un plan à 2 ou 3 ans qui permet en particulier d'établir des projections de besoins en ressources; et le plan annuel qui donne les prévisions d'allocation des ressources par entité de gestion. Ces différents plans doivent être en cohérence les uns avec les autres.
- * Les instruments budgétaires (budget de trésorerie, bilan, compte de résultat, tableau financement) sont habituellement un instrument du contrôle de gestion. Dans le cas particulier d'organismes publics, qui ne disposent pas de ces outils comptables, ces instruments ne peuvent être utilisés. Ils doivent être remplacés par des prévisions d'allocations des ressources budgétaires de l'organisme concerné.
- * Les tableaux de bord permettent de connaître l'évolution de l'organisme concerné, au moyen d'indicateurs adaptés à chaque niveau de décision. Il existe donc autant de tableaux de bord que de niveaux de décision. Ces différents tableaux diffèrent par la nature des indicateurs (plus détaillés et plus spécialisés pour les niveaux subalternes, plus synthétiques et plus généraux pour les niveaux de décision élevés). La périodicité d'actualisation de ces indicateurs est également variable : quotidienne ou hebdomadaire pour les niveaux subalternes, elle est mensuelle ou annuelle pour les tableaux de bord destinés aux dirigeants. Ces différences correspondent à des utilisations différentes : le niveau subalterne a besoin d'un instrument qui lui permette d'orienter la gestion quotidienne de l'organisme, le dirigeant recherche un

indicateur qui lui donne le résultat de l'entreprise sur une longue période, et lui permette d'orienter la stratégie de l'entreprise.

- * Il paraît nécessaire de mentionner pour mémoire deux autres instruments du contrôle de gestion, qui sont particulièrement utiles dans une structure d'entreprise classique, mais qui sont difficilement transposables au cas particulier des organismes publics : il s'agit des méthodes de mesure des rentabilités et des méthodes d'analyse et de simulation économique.

3°) LE CONTROLE DE GESTION DES ORGANISMES PUBLICS

Les procédures de contrôle de gestion ont été à l'origine développées pour les entreprises, auxquelles elles offrent des moyens performants d'analyse, de prévision et d'étude des résultats de l'entreprise. Il est rapidement apparu que ces méthodes pouvaient être, avec quelques aménagements, transposées aux cas particuliers des organismes publics.

3.1 Au sein du ministère de la défense, la démarche de contrôle de gestion s'inscrit dans une lignée d'actions de modernisation de la gestion (système global de prévision et de gestion en 1983, système de la « gestion lucide » en 1987, démarche de renouveau du service public en 1989). Parallèlement les armées ont mis en oeuvre la méthode PPB (planification/programmation/budget), les budgets de fonctionnement, les budgets de gestion qui ont permis de déboucher sur les projets de service, les comptes organiques, les comptes de gestion et les conseils de gestion. Ces différentes démarches avaient pour objet de passer d'une logique purement comptable à une logique plus dynamique, prospective dont le but était la maîtrise des objectifs, des moyens associés et des résultats à atteindre.

Il est apparu que ces actions étaient parvenues à des degrés de maturité différents suivant les organismes. Pour pallier les inconvénients de cette situation, le ministre a mandaté le contrôle général des armées pour animer une démarche

d'amélioration de la conduite des activités et des projets au sein du ministère de la défense. Un comité de pilotage a été créé en 1993 qui présente au ministre, tous les semestres, un point d'avancement des travaux au sein de chacun des organismes représentés.

3.2 La transposition des méthodes du contrôle de gestion aux organismes publics pose cependant quelques difficultés d'ordre méthodologique, qui rendent nécessaire une adaptation.

- * Certains instruments sont inexistantes (budgets de trésorerie, comptes de résultats, tableaux de financement) ou inopérants (calcul des rentabilités prévisionnelles d'investissement etc....)
- * Les organismes publics n'ont pas de référence commune sur l'évaluation de la performance (la notion de profit ne s'applique pas)
- * Il est difficile d'identifier la production finale d'un organisme public, et en conséquence de déterminer certains agrégats importants pour mesurer son résultat et sa performance.
- * La culture de gestion de l'administration est plus axée sur le contrôle des moyens que sur celui des résultats.

ANNEXE 2

MAQUETTE SOMMAIRE DU TABLEAU DE BORD DU DIRECTEUR DU CID

Le principe retenu serait un tableau de bord évolutif, permettant la prise en compte des indicateurs nécessaires au suivi d'un nouvel objectif.

Il appartiendrait au directeur du CID de choisir, parmi l'ensemble des indicateurs proposés ceux correspondant à ses préoccupations et à ses objectifs.

Le tableau de bord pourrait être organisé en deux volets

- * Volet enseignement : choix parmi les indicateurs des points 1 et 2
- * Volet coût : choix parmi les indicateurs du point 3

1°) INDICATEURS DE PERFORMANCE

1.1 Enseignement interarmées :

Performance globale EI/ex stagiaires :

Nombre de réponses, jugeant l'enseignement interarmées reçu adapté à leurs nouvelles fonctions / nombre total de réponses des stagiaires français de cette promotion, exprimé en %.

La mise en perspective des résultats de la promotion x+1 et x+2 (résultats de x+1 de l'année précédente), x+5 et X+6 permet de comparer l'évolution « historique » d'une année sur l'autre.

promotion sortante

couleur
et %

promotion x+1

couleur
et %

promotion x+2

couleur
et %

promotion x+5

couleur
et %

promotion x+6

couleur
et %

Explication du code couleur : ce code serait proposé au directeur par le contrôleur de gestion, pour permettre une visualisation rapide des résultats.

Exemple d'indexation : + de 90% de retours positifs : vert, de 80% à 90% : orange, moins de 80% : rouge.

- performance EI/autorité d'emploi ex-stagiaire :

même type de présentation que supra.

- performance EO/ex stagiaires :

même type de présentation que supra.

- **performance MTA/ex stagiaires :**
même type de présentation que supra

- **performance GS/ex stagiaires :**
même type de présentation que supra.

- **performance ETR:ex stagiaires :**
même type de présentation que supra.

En cas de couleur : orange ou rouge, un menu déroulant pourrait permettre de visualiser le ou les cycles en cause.

La base de la ventilation serait le tableau de synthèse des travaux des cycles des groupements GS, ETR, MTA, EO de l'instruction d'enseignement. Cette ventilation serait bien sûr à la base du questionnaire envoyé aux ex-stagiaires.

- **indicateur de lacune signalée :**

Cet indicateur permettrait de signaler s'il existe une ou des lacunes signalées par les ex-stagiaires dans l'enseignement. Il constituerait ainsi un élément d'information qui pourrait être repris en objectif par les autorités responsables.

- **tout indicateur nécessaire au suivi d'un objectif concernant l'enseignement interarmées.**

1.2- performance de l'enseignement spécifique/ex stagiaires :

spécifique air

promotion sortante origine air:

couleur et %

promotion X+1 origine air ...

- **spécifique mer** : même type de présentation.

- **spécifique terre.**: même type de présentation.

- **spécifique gendarmerie** : même type de présentation.

- **tout indicateur nécessaire au suivi d'un objectif concernant l'enseignement spécifique d'armée.**

1.3- performance ES/autorité d'emploi ex-stagiaire :

même type de présentation que supra.

2°) INDICATEURS DE STRUCTURE :

2.1 Enseignement international :

- **indicateur de divergence de l'EI/enseignement national :**

Cet indicateur valoriserait en % le nombre d'heures d'enseignement spécifique à la division internationale par rapport au nombre total d'heures de la division internationale.

Il serait fait : pour l'année en cours, et pour l'année précédente.

- **indicateur de niveau de pratique de la langue française :** nombre de stagiaires ayant dû bénéficier du cours de langue française/nombre total de stagiaires étrangers. Ce ratio serait tenu pour l'année en cours et l'année précédente.

2.1- Clefs de répartition :

- **enseignement national/international :** exprimé en moyens affectés valorisés.

- **enseignement interarmées/spécifique :** exprimé en % de nombre d'heures, en moyens affectés valorisés.

3°) INDICATEURS DE COUTS GLOBAUX :

- coût moyen stagiaire enseignement et soutien : sur la base des données comptables en provenance de la comptabilité générale du CID.

- coût moyen stagiaire enseignement et soutien, stagiaire français ;

- coût moyen stagiaire enseignement et soutien, stagiaire étranger ;

- coût moyen par stagiaire de chaque module d enseignement ;

- coût des intervenants extérieurs/intervenants militaires en %.

Enfin, pourraient être suivis tous coûts intéressant un objectif défini.

Ces coûts pourraient être suivis dans leurs évolutions historiques, notamment une comparaison entre N et N-1, et par rapport à des coûts significatifs : coût moyen stagiaire d'une école de guerre étrangère par exemple.

ANNEXE 3

MAQUETTE SOMMAIRE DU TABLEAU DE CONTROLE DE GESTION INTERNE

Le tableau de bord interne se compose du **tableau de situation**: outil de contrôle construit à partir des données analytiques et outil de pilotage contenant les ratios de consommation budgétaire construits à partir des données analytiques, **du tableau de bord interne: outil d'évaluation** retraçant les éléments du contrôle d'efficience et d'efficacité.

1°) TABLEAU DE SITUATION.

1.1.- Outil de connaissance des coûts.

1.1.1.- Enseignement du stagiaire.

Il convient dans ce domaine d'analyser les coûts afférents à chaque module d'enseignement tels qu'ils sont présentés dans l'instruction relative à l'enseignement : E.O., MTA..

Les coûts de la formation du stagiaire.

*** les coûts des honoraires et/ou indemnités d'enseignement, ainsi que les conférences;**

*** les coûts de communication téléphonique, Fax...**

- * les coûts du soutien informatique = achat de matériels, maintenance, achat de fournitures;**
- * les coûts d'abonnement journaux et achats de documentation;**
- * les coûts de reproduction par photocopieur = maintenance et fournitures;**
- * les coûts en fournitures de bureau et les autres fournitures liées à la formation du stagiaire;**
- * les coûts particuliers en matière de déplacements et frais de transport en métropole et O.M.**
- * les coûts d'impression;**
- * les coûts d'hébergement/restauration;**
- * les coûts relatifs aux RCS;**

1.1.2.- Administration et soutien du stagiaire .

- * Au niveau division**

- * les coûts en matière de fonctionnement courant de chaque division (téléphone, fax, informatique, fournitures de bureau...);**
- *les coûts relatifs aux RCS de chaque division;**
- *les coûts d'hébergement/restauration;**

*Au niveau des services administratifs

*** les coûts en matière de fonctionnement courant des services administratifs concourant au soutien des stagiaires (téléphone, fax, courrier, fournitures de bureau, informatique...) = coût complet soutien;**

*** les coûts des salles de cours, vestiaires, amphi... en matière de CEEFM, contrats d'entretien et dépenses infra du titre III = coût complet du m² utile;**

*** les coûts relatifs aux RCS.**

*** les coûts liés à l'achat de matériel de bureau et mobilier.**

1.1.3.- Le soutien de la structure « commandement et administration » du CID.

Il s'agit en ce domaine d'identifier les frais de support général engagés par les personnels et la direction du CID.

*Commandement du CID.

*** les coûts en matière de communication et de relations publiques;**

*** les coûts inhérents aux frais de réception et de représentation;**

*** les coûts de fonctionnement courant (fournitures de bureau, téléphone, fax, courrier, informatique...);**

*** les coûts de déplacements et frais de transport en métropole et O.M. ;**

- * les coûts engagés au titre de l'hébergement et la restauration;**
- * les coûts liés à l'achat de matériel de bureau et mobilier;**
- * les coûts du m² utile;**
- * Les coûts relatifs aux RCS;**

*Administration du CID (frais de support général des services).

- * les coûts de fonctionnement courant (fournitures de bureau, téléphone, fax, courrier, informatique...);**
- * les coûts de déplacements et frais de transport en métropole et O.M. ;**
- * les coûts engagés au titre de l'hébergement et la restauration;**
- * les coûts liés à l'achat de matériel de bureau et mobilier;**
- * les coûts du m² utile;**
- * les coûts de fonctionnement de la cellule impression (fournitures et entretien des machines);**
- * Les coûts relatifs aux RCS**

1.1.4.-Voyage et frais de déplacement.

*** dépenses engagées au titre des déplacements et transport en métropole et identifiées au niveau de chaque division, module d'enseignement ainsi que celles des personnels de la structure commandement et administration.**

*** dépenses engagées par la division A pour les voyages O.M. ;**

*** dépenses engagées au titre des voyages d'étude.**

1.2.- Tableau de suivi de gestion.

Les indicateurs de gestion sont établis à partir du ratio Engagement/prévisions = x %, correspondant à un écart contrôlable par rapport aux objectifs fixés par la note interne fixant les autorisations de dépenses, aux ressources allouées, ainsi que par rapport aux dépenses effectuées à la même période au cours du cycle N-1.

Exemple:

Dépenses totales CID engagées/Prévision budgétaires CID totales = x %;

Dépenses frais déplacement MTA/Prévisions dépenses frais déplacement MTA = x %;

Dépenses fournitures bureau E.O./ Prévision dépenses fournitures bureau E.O. = x % ;

2°) TABLEAU DE BORD

2.1 - Tableau de pilotage de l'enseignement.

Il s'agit en ce domaine d'effectuer un rendez-vous sur objectif de chaque module d'enseignement. A partir des plans d'action quantifiés, chaque chef de module d'enseignement établit un constat d'évaluation relatif aux coûts, aux cours ou conférences consacrés à l'étude. De même, il sera procédé à un suivi des travaux personnels ou collectifs des stagiaires.

Dans ce cadre, il sera demandé aux cadres professeurs et aux stagiaires de fournir une évaluation personnelle de l'enseignement prodigué.

MODULE MTA

SOUS MODULE	OBJECTIF DE FORMATION	CREDITS AFFECTES	HORAIRES	INTERVENANTS EXTERIEURS/ PROFESSEURS	TRAVAUX DES STAGIAIRES et EVALUATION par C.P.	EVALUATION ODULE par C.P. et STAGIAIRES
TECHNIQUES d'ETAT-MAJOR						

SOUS MODULE MEDIA/COM.

DOMAINES	OBJECTIF	CREDITS AFFECTES	HORAIRES	INTERVENANTS EXTERIEURS/ RESPONSABLE DU CYCLE	TRAVAUX DES STAGIAIRES et EVALUATION PAR C.P.	EVALUATION PAR C.P. et STAGIAIRES
ENTRAINEMENT INTERVIEW						

A partir des évaluations des travaux des stagiaires par les cadres professeurs, il pourra être établi des indicateurs de niveau de connaissance.

exemple T.E.M. :

Rédaction d'une fiche:

X % acquis;

Y % moyennement acquis;

Z % non acquis;

Exemple Etudes Opérationnelles :

maîtrise de la méthode interarmées d'analyse et de situation militaire :

X % acquis;

Y % moyennement acquis;

Z % non acquis

2.2 - Contrôle d'efficience.

Partant de l'exemple du module d'enseignement Méthodes et Techniques d'Action (MTA), il s'agit de mettre en parallèle les indicateurs de coût et d'activité pour s'assurer de la performance de l'enseignement dispensé.

Les indicateurs de coût.

exemple:

1 -coût RCS module MTA/ Nombre d'heures enseignement MTA = *coût horaire MTA*;

2 -coût indemnités d'enseignement + conférence/ Nombre d'heures intervenants = *coût horaire conférence*;

3 -coût MTA/ Nombre de stagiaires = $FF/stagiaire$;

4 -coût RCS MTA/ coût RCS enseignement I.A. CID = $x \%$;

5 -coût sous-module MEDIA-COM/Coût total MTA= $x \%$;

6 -coût cycle INTERVIEW/coût total MTA= $x \%$;

7 -coût cycle INTERVIEW/Nombre de stagiaires = $FF/stagiaire$;

Indicateurs d'activité:

** ratios horaires:*

1 -temps consacré au module MTA/ temps total enseignement I.A. CID = $x \%$;

2 -temps consacré conférence MTA/ temps total MTA = $x \%$;

3 -temps consacré MEDIA/ temps total MTA = $x \%$;

4 -temps consacré MEDIA/temps total enseignement I.A. CID = $x \%$;

5 - temps MTA/ Nbre stagiaires = heures MTA/stagiaire;

6 - temps MEDIA/ Nbre stagiaires = heures MEDIA/stagiaire;

**7 - temps consacré au module MTA/ cadres professeurs MTA = x heures/
*instructeur ;***

Analyse:

Tout d'abord, il s'agit de comparer les indicateurs de coût et d'activité afin de s'assurer que les moyens consentis pour un module d'enseignement ne sont pas disproportionnés. Ensuite, le but est d'effectuer une comparaison entre les indicateurs de performance, de lacunes et/ou de divergence et les indicateurs d'efficience. Cette comparaison doit constituer la base de réflexion et de décision du directeur et des grands responsables d'enseignement pour s'assurer du respect des directives de l'EMA en matière d'enseignement ou de budget. L'analyse de ces indicateurs doit aussi permettre de conduire un enseignement cohérent et ciblé.

En matière de soutien, il s'agira d'établir seulement un contrôle d'efficience:

Soutien et administration du stagiaire.

Exemple:

-coût complet m² utile/ m² utile = FF/m^2 ;

-coût complet soutien et administration/ Nombre de stagiaires = $FF/stagiaire$;

-coût RCS soutien/ coût complet soutien CID = x %;

-coût RCS soutien/ coût RCS cadres et personnels CID = x %;

Soutien de la structure « commandement et administration du CID ».

Exemple:

-coût complet m² utile/ m² utile = FF/m^2 ;

-coût complet soutien/ Nombre de stagiaires = $FF/stagiaire$;

-coût déplacement+transport / coût déplacement+transport CID = x %;

-coût informatique/ coût total informatique CID = x %.

2.3 - Contrôle d'efficacité.

Il s'agit de confronter les indicateurs d'efficience avec ceux de performance, de lacunes et/ou de divergence (cf annexe 1).

Il conviendra aussi de prendre en compte les indices de satisfaction résultant des évaluations effectuées par les stagiaires, les C.P. et/ou les « employeurs ». Cette analyse doit permettre à la fois de mesurer l'efficacité d'un module d'enseignement en vue de redéfinir son objectif et les moyens qui lui sont consentis.

Exemple:

INDICATEURS DOMAINE	indicateurs d'évalua- tion	indicateurs de coûts	indicateurs d'activité	indicateurs de lacune	indicateurs de divergence	indicateurs de performance	ANALYSE DES ECARTS
<i>MTA</i>							
<i>E.O.</i>							

Ainsi, partant de cette analyse et prenant en compte un indicateur de lacune

(exemple: mauvaise connaissance de l'anglais opérationnel) le directeur du CID peut proposer de modifier les directives d'enseignement en supprimant éventuellement le module non efficient.