



Enseignement spécifique
Module « Terre »

Synthèse de la conférence sur le thème de
« Le pilotage et la prospective dans l'armée de terre »
prononcée par le CCOL Ferrand le 09 janvier 2006.

Fiche documentaire

- 1 - Conférence sur le pilotage et la prospective dans l'armée de terre par le CCOL Ferrand du 09 janvier 2006
 - 2 - conférence CCOL Ferrand CES Barbe 09 jan 06.doc.
 - 3 - Chef d'escadrons (terre) Christophe BARBE (France).
 - 4 -09 janvier 2006.
 - 5 - Division C / Groupe C1
 - 6 - Le conférencier présente pilotage et les organismes de l'EMAT qui y participe au sein de l'armée de terre. Il montre l'importance de cette fonction.
 - 7 - Mots clefs : *pilotage, prospective, armée de terre.*
- .



COLLEGE INTERARMEES
DE DEFENSE
CES BARBE (C1)

ENSEIGNEMENT SPECIFIQUE MODULE TERRE

Synthèse de la conférence sur le thème de
« Le pilotage et la prospective dans l'armée de terre »
prononcée par le CCOL Ferrand le 09 janvier 2006.

Cette conférence permet d'approfondir la connaissance de l'EMAT et de mieux cerner la fonction pilotage au sein de l'armée de terre. Le conférencier, chef de la cellule de pilotage de l'EMAT, a présenté l'Instance de Coordination, d'Anticipation et de Pilotage de l'état-major de l'armée de Terre, puis le pilotage proprement dit au sein de l'armée de terre.

I/ l'Instance de Coordination, d'Anticipation et de Pilotage de l'état-major de l'armée de Terre (ICAP)

L'ICAP est commandée par un général adjoint pilotage qui est un collaborateur du général major au même titre que les généraux sous-chefs d'état-major. Sa fonction est essentiellement transverse, il garantit la dynamique, la cohérence et la continuité des travaux qui sont conduits par l'état-major en assumant un triple rôle d'anticipation, de coordination/synthèse et d'animation du pilotage. Il s'appuie sur l'ICAP qui est composée de trois cellules :

La cellule d'études prospectives qui est chargée de l'élaboration de prospective générale et stratégique intéressant l'armée de terre, ainsi que de la coordination des travaux conduits par les bureaux de l'EMAT en matière de préparation de l'avenir et des études prospectives transverses.

La cellule de synthèse qui est chargée d'assister le comité de direction (CODIR) dans son rôle de garant de la cohérence et de la continuité des travaux de l'EMAT. Elle participe aussi à l'élaboration, à l'actualisation et la rédaction des documents de politique générale et elle contribue à la rédaction des argumentaires ainsi qu'à l'instruction pré-décisionnelle des dossiers majeurs.

La cellule de pilotage qui a pour mission de garantir la cohérence du pilotage par contrôle de gestion au sein de l'armée de terre, dans le cadre d'un dialogue de gestion entre l'EMAT et les grands subordonnés du CEMAT. Elle participe aussi à tous les conseils de gestion et comités intermédiaires de gestion des grands commandements.

II/ Le pilotage dans l'armée de terre

Le pilotage est au cœur des problématiques de la LOLF. C'est une version un peu moderne du commandement participatif par objectif dont le but est l'optimisation de l'allocation de ressources. Le pilotage est véritablement une activité de commandement qui s'appuie sur le contrôle de gestion et vise à obtenir une cohérence globale des objectifs, des moyens et des activités. Le pilotage repose sur trois principes : la subsidiarité, la définition de priorités et

d'objectifs mesurables. Surtout, le pilotage se fonde sur un dialogue de pilotage, il s'agit des informations qui remontent vers l'échelon supérieur, des informations qui redescendent vers l'échelon subordonné

La définition du pilotage dans l'armée de terre date de juillet 2001 et suit quatre grandes étapes. La première consiste en l'émission d'une directive fixant un certain nombre d'objectifs. Cette directive est élaborée en étroite concertation entre l'autorité responsable de la directive et l'échelon subordonné. La deuxième étape repose sur un suivi des résultats dans un tableau de bord qui est un instrument d'information simple et synthétique regroupant un certain nombre d'indicateurs de suivi d'activité et de gestion. Il s'agit ensuite de mesurer la probabilité d'atteinte des objectifs et mettre en œuvre le cas échéant des mesures correctives. Ces actions sont décidées à l'occasion d'un bilan intermédiaire, lors du comité intermédiaire de gestion. Enfin la dernière étape consiste à apprécier les résultats lors d'un bilan final, le conseil de gestion.

Aujourd'hui, les objectifs stratégiques sont définis par le CEMAT dans le « projet armée de terre 2008 ». Il sont complétés par le projet : « transformation Terre 2006-2012 ». Les objectifs sont déclinés dans les directives de pilotage successivement de l'EMAT vers les grands commandements, puis des grands commandements vers les formations. Un cycle s'étend sur une période de deux ans. La cellule pilotage en liaison avec BPF et certains bureaux de l'EMAT participe à rédaction du BOP « forces terrestres ». Elle cherche aussi à maintenir une cohérence d'ensemble de l'armée de terre dans le processus pilotage et à organiser le pilotage interne de l'armée de terre. Elle est donc impliquée dans les projets suivants :

CHEOPS : Cadre Homogène et Evolutif pour l'Optimisation d'un Pilotage Structuré. Il s'agit d'une base de données de l'armée de Terre consacrée au pilotage.

PITAGORE : Pilotage Transversal, strAtégique, orGanique et Opérationnel du ministèRe de la défensE. C'est un système d'information.

SCAPIN : il vise à mettre à disposition de l'état-major des armées et des états-majors d'armées un système partagé d'information d'aide à la décision permettant d'optimiser l'acquisition et le maintien de capacités, par le biais d'actions cohérentes dans les domaines physique et financier.

III/ Avis personnel

Le conférencier, chef de la cellule pilotage de l'armée de terre, a montré le rôle croissant de cette fonction au sein de l'armée de terre. Il a aussi bien souligné toutes les spécificités de cette notion méconnue et sa place au sein de l'EMAT. Sur un sujet très technique, il a mis en évidence les enjeux futurs et les principaux projets auxquels les officiers d'état-major participeront demain.

Le pilotage répond aux objectifs de performance de la LOLF tout en étant adapté aux nouvelles structures du ministère de la défense suite au décret du 21 mai 2005. L'armée de terre a même imposée son mode de fonctionnement à l'EMA. Toutefois cette vision centrale idyllique ne doit pas masquer les difficultés du pilotage aux petits échelons, notamment dans les corps où la demande d'indicateurs est importante pour satisfaire les besoins des échelons déconcentrés de l'armée de terre. Une politique d'uniformisation pourrait être conduite afin d'alléger la charge des unités subordonnées et éviter la multiplication des indicateurs selon un effet de dominos. Ce thème a été à peine effleuré par le conférencier et mérite une réflexion au niveau central.