

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la
Recherche Scientifique

Unité de Gestion Budgétaire
par Objectifs



SAGESSE

Amélioration de la gouvernance
dans le système de l'Enseignement Supérieur en Tunisie :
vers une autonomie des universités
et de nouveaux mécanismes d'assurance qualité

Le dispositif de suivi de la performance au MESRS: Etat des lieux et outils

ZARZIS, 27 Novembre 2019

PLAN

I- Cadre général

II- Le contrôle de gestion

III- Le contrôle interne

Cadre général

*Une nouvelle Loi Organique du Budget
(parue le 13 février 2019)*

Article 8:

Le principe de la transparence exige de **clarifier le rôle des différentes structures de l'Etat**, de fournir les informations sur le budget de l'Etat suivant les méthodes et procédures utilisées ainsi que **des rapports sur l'exécution du budget de l'Etat et sur la performance et de les publier dans les délais.**

Article 62:

L'Assemblée des Représentants du Peuple assure le suivi et le contrôle de l'exécution des lois de finances et **procède à l'évaluation des rapports annuels de performances**, et de toute autre question relative aux finances publiques.

Cadre général

*Une nouvelle Loi Organique du Budget
(parue le 13 février 2019)*

Article 63:

Toutes les administrations publiques sont soumises à des missions d'audit et leurs rapports annuels de performance sont examinés et évalués.

Article 64:

La Cour des Comptes émet ses observations relatives aux rapports annuels de performance par mission et par programme.

Article 72:

La promulgation du cadre régissant l'évaluation de la performance sera dans un délai ne dépassant pas l'année 2020.

Cadre général

*Le nouveau décret du Responsable de programme
(paru le 14 novembre 2019)*



Article 6:

Le RdP est chargé en coordination avec le MF, la PG, le RdP Pilotage et Appui et les différents acteurs dans son programme **de suivre l'exécution du budget et de la performance en se basant sur les objectifs prévus.**

Dans le cadre de la redevabilité, il doit fournir :

- **des comptes rendus périodiques** chaque quatre mois sur le budget et la performance,
- **Préparer le RAP**

Cadre général

*Le nouveau décret du Responsable de programme
(paru le 14 novembre 2019)*

Article 8:

Le RdP est responsable du pilotage de son programme via **la mise en place du contrôle interne et du contrôle de gestion et des systèmes d'information.**



Le Contrôle de gestion

Une fonction organisée, en tant que métier,
pour aider au pilotage de la performance des programmes

- ✓ un appui au pilotage de la performance plus qu'un contrôle.
- ✓ Vise à mieux maîtriser l'efficacité et l'efficience de la gestion d'une institution.



La performance: *(article 1 de la LOB)*

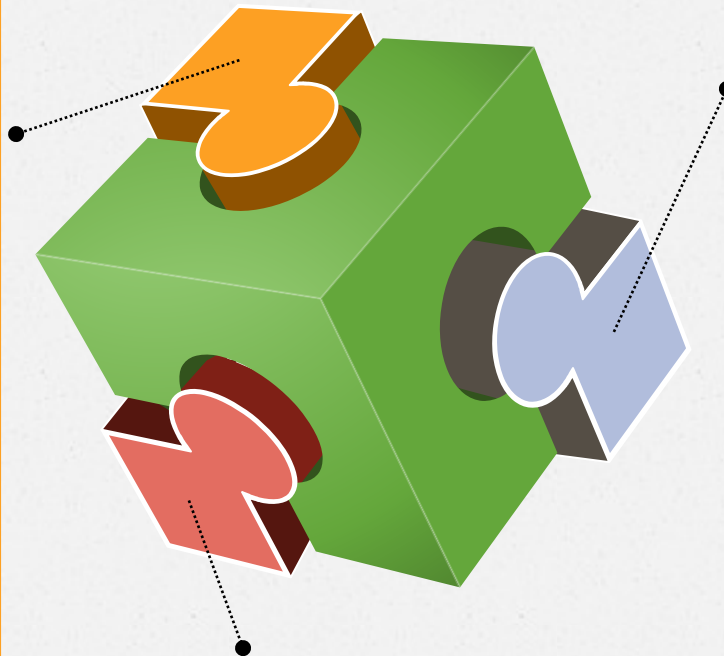
c'est la capacité de chaque organisme ou administration à exploiter d'une manière efficace les ressources mises à sa disposition afin de réaliser des objectifs tracés.



LES OUTILS DU CONTRÔLE DE GESTION

Art 1 & 46 & 62 & 63 & 64 de la LOB:

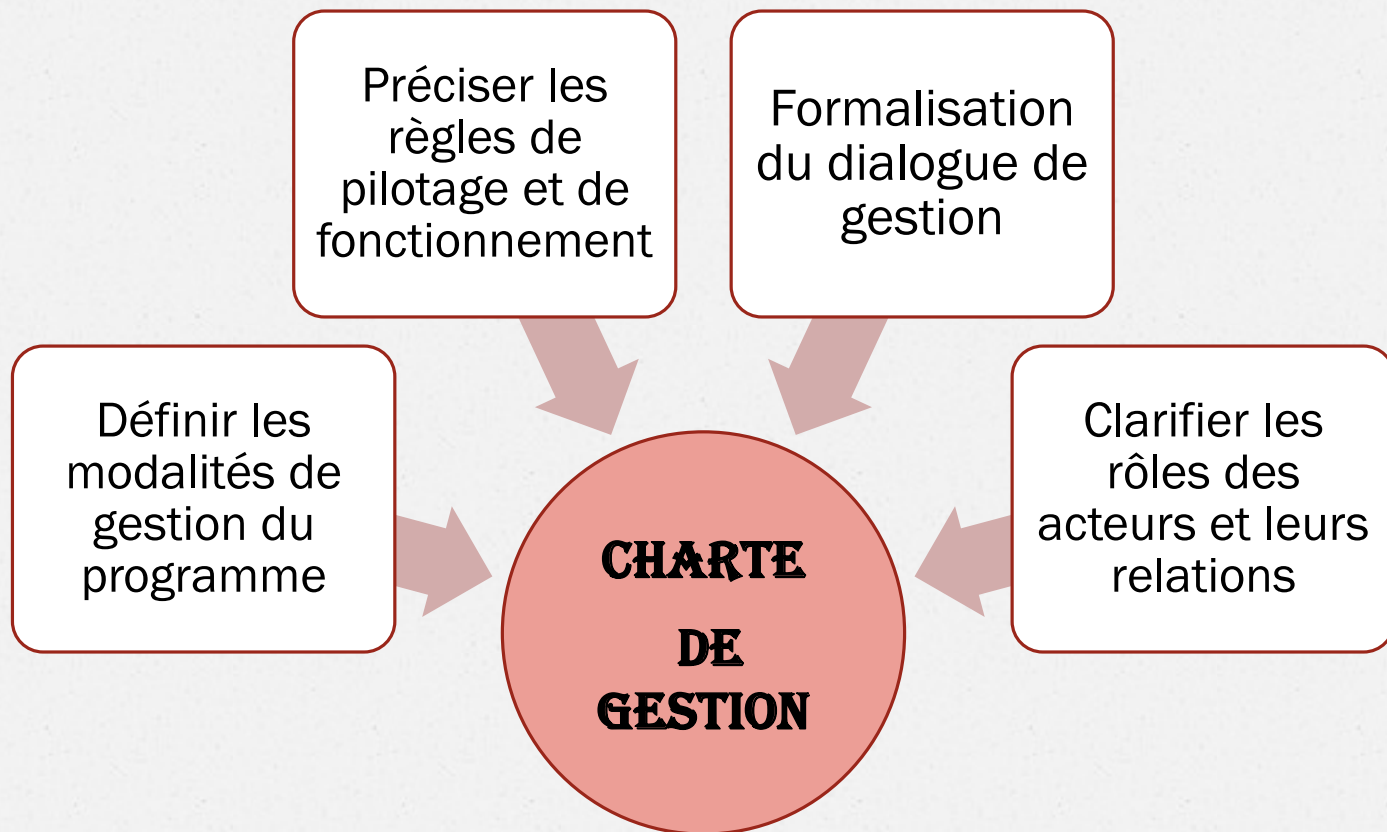
Le projet Annuel de Performance
il comporte le découpage programmatique adopté pour chaque mission, les orientations stratégiques et l'ensemble des objectifs et indicateurs arrêtés pour chaque programme.



Le Rapport Annuel de Performance :
il fait ressortir la performance réalisée comparée aux objectifs et indicateurs tracés dans le projet annuel de performance au titre d'une même année budgétaire.

Les comptes rendus périodiques *
chaque quatre mois sur le budget et la performance,

La charte de gestion



Composantes de la charte de gestion

- 1- La présentation du programme
- 2- Attributions et rôles des principaux acteurs du programme
- 3- Les fonctions et acteurs ministériels transverses
- 4- Les modalités de gestion budgétaire du programme
- 5- Règles en matière de mise à disposition des crédits
- 6- Modalités de gouvernance du programme – dialogue

Les Annexes:

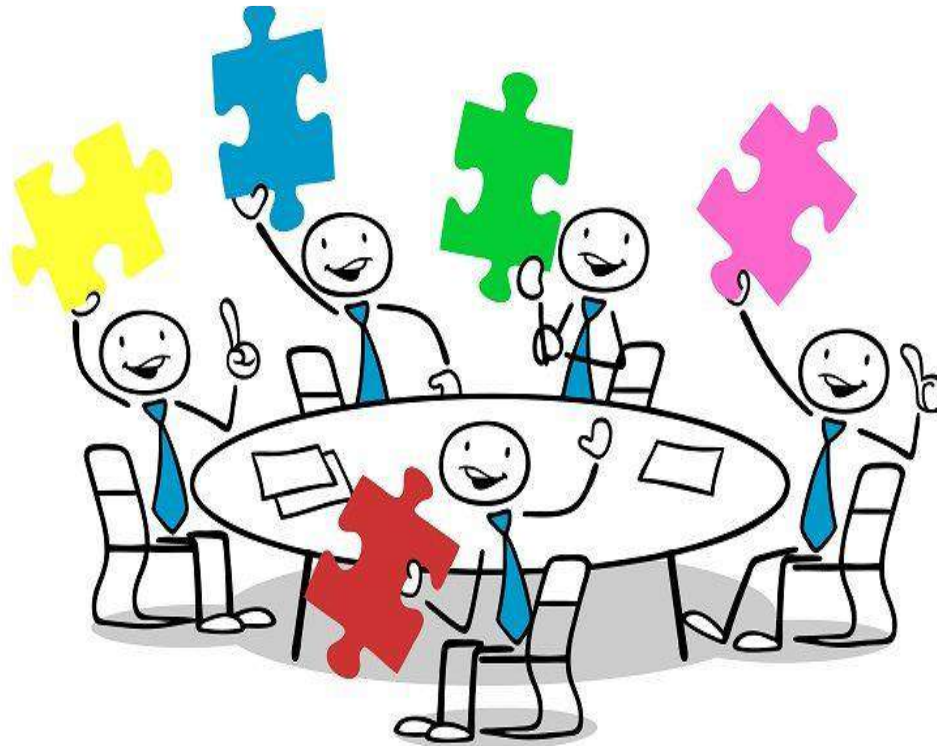
- Tableau de bord stratégique
- Un calendrier de gestion
- Compte rendu du Sous-Programme
- Délégation de gestion du programme,

Le Contrôle de gestion

Dans la phase initiale de mise en place de pilotage de la Pce

La participation à la définition de la stratégie de chaque programme .

La préparation et l'appui à l'animation du dialogue de gestion pour la préparation des objectifs et des indicateurs de performance.



La coordination de la formalisation et déclinaison des objectifs et des indicateurs de performance au niveau des sous-programmes et au niveau opérationnel

L'élaboration des fiches méthodologiques des indicateurs de performance

Le Contrôle de gestion

Dans la phase initiale de mise en place de pilotage de la Pce

Fournir un soutien méthodologique aux services opérationnels pour la conception d'outils de suivi de leur activité et de leur efficacité.

La supervision de la mise en place du système de suivi des indicateurs et de « reporting » vers l'administration centrale

La conception d'une maquette de compte-rendu de gestion.



Gestion Budgétaire par Objectifs



Le Contrôle de gestion

en amont à la gestion

Appuyer le responsable du programme/Sous programme en contribuant à:

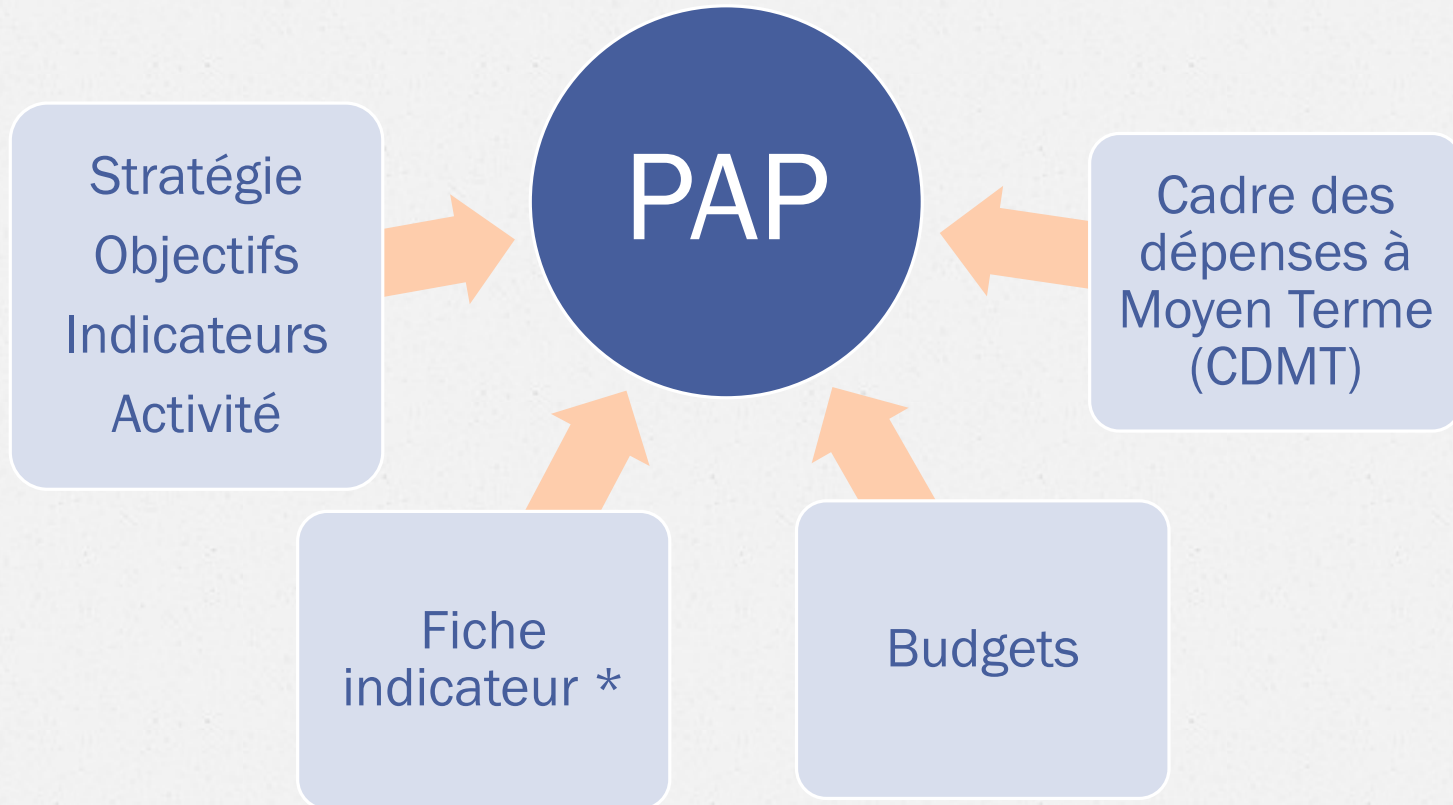
L'agrégation des prévisions de la performance des entités opérationnelles territoriales

L'animation des réunions dans le cadre du DG pour la finalisation des données à insérer dans le PAP

La coordination pour la rédaction du volet performance lié à chaque programme/SP

L'élaboration du PAP final/ Projet Université

Art 1 & 46 & 62 & 63 & 64 de la LOB:
Les documents de la performance:



* Exemple de fiche « indicateur au niveau opérationnel »

Cadre de performance du Programme ENSEIGNEMENT SUPERIEUR

OBJECTIF 1: PREPARER LES ETUDIANTS POUR L'INSERTION PROFESSIONNELLE

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Taux d'évolution des étudiants inscrits dans des filières co construites	-11%	0,9%	-12%	5%	25%	10%	10%
Taux des étudiants certifiés			5%	8%	27%	31%	36%
Nombre des étudiants participant à des formations			20062	25473	45000	63000	96000

OBJECTIF 2: AMELIORER LA QUALITE DE L'ENSEIGNEMENT

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Moyenne des années passées pour l'obtention d'une Licence	3,65	3,67	3,61	3,53	3,45	3,44	3,32
% des Prof et MC / total des enseignants chercheurs			19.2%	18,9%	19,3%	19,5%	19,6%
Nombre d'enseignants formés			300	1500	5000	7000	10000
Nombre des établissements accrédités à l'échelle internationale				3	5	7	19
Nombre des établissements ayant effectué des évaluations dans le cadre du processus d'accréditation		7	14	15	19	23	27

OBJECTIF 3: RENFORCER LA GOUVERNANCE ET L'OUVERTURE SUR L'ENVIRONNEMENT

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Taux d'évolution des étudiants étrangers		19%	4%	23%	38%	81%	70%
Nombre des formés dans le cadre de la formation continue					10000	15000	20000
Nombre de conventions signées				200	250	300	350

Le Contrôle de gestion

En cours de gestion

La production de tableaux de bord à destination des Rdp et des R/sprg

L'analyse des écarts entre réalisations et objectifs (ou prévisions)

L'identification des leviers mobilisables d'action pour l'amélioration de la pce (formation, ress.hum, processus opérationnels)

Alimenter et objectiver le dialogue de gestion en apportant les outils de connaissance des activités, des coûts, des résultats



17

Le Contrôle de gestion

En fin de gestion

L'analyse de l'exécution budgétaire et des résultats du volet « performance »

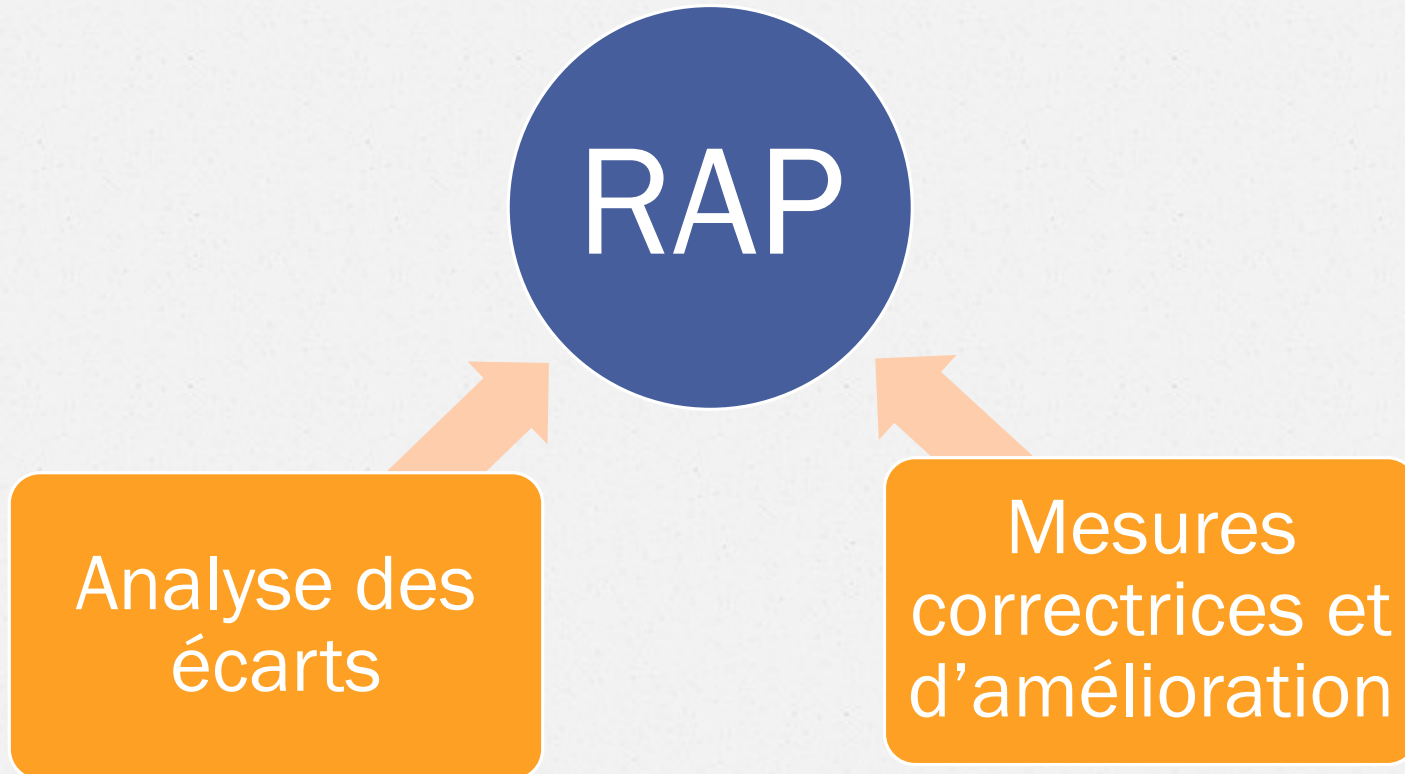
La préconisation d'éventuelles mesures correctrices

L'organisation de la diffusion des bonnes pratiques de management de la performance

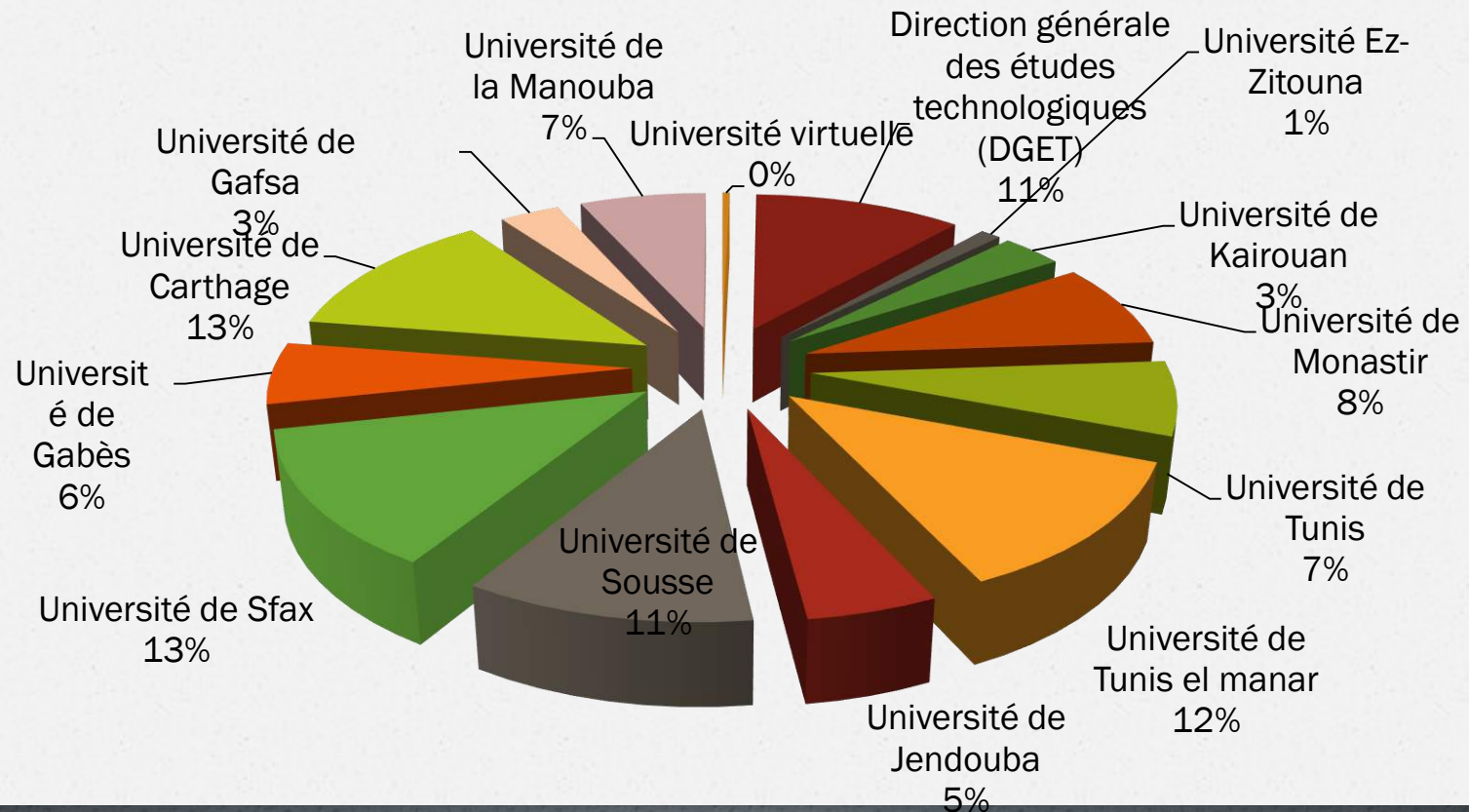
La coordination de la rédaction du RAP



Art 1 & 46 & 62 & 63 & 64 de la LOB:
Les documents de la performance:



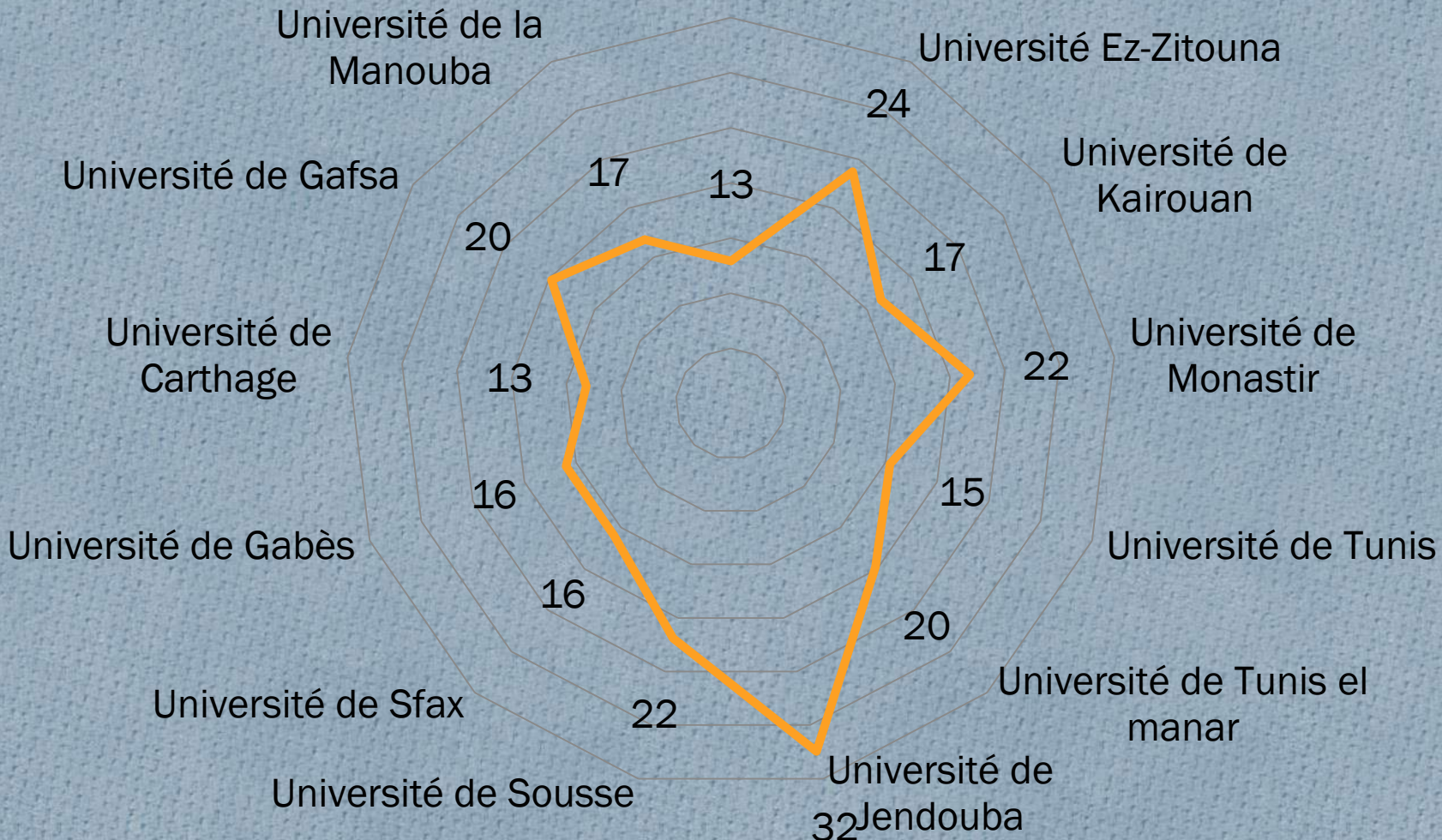
Rpartition des étudiants inscrits par université



Taux d'encadrement pour 2018/2019

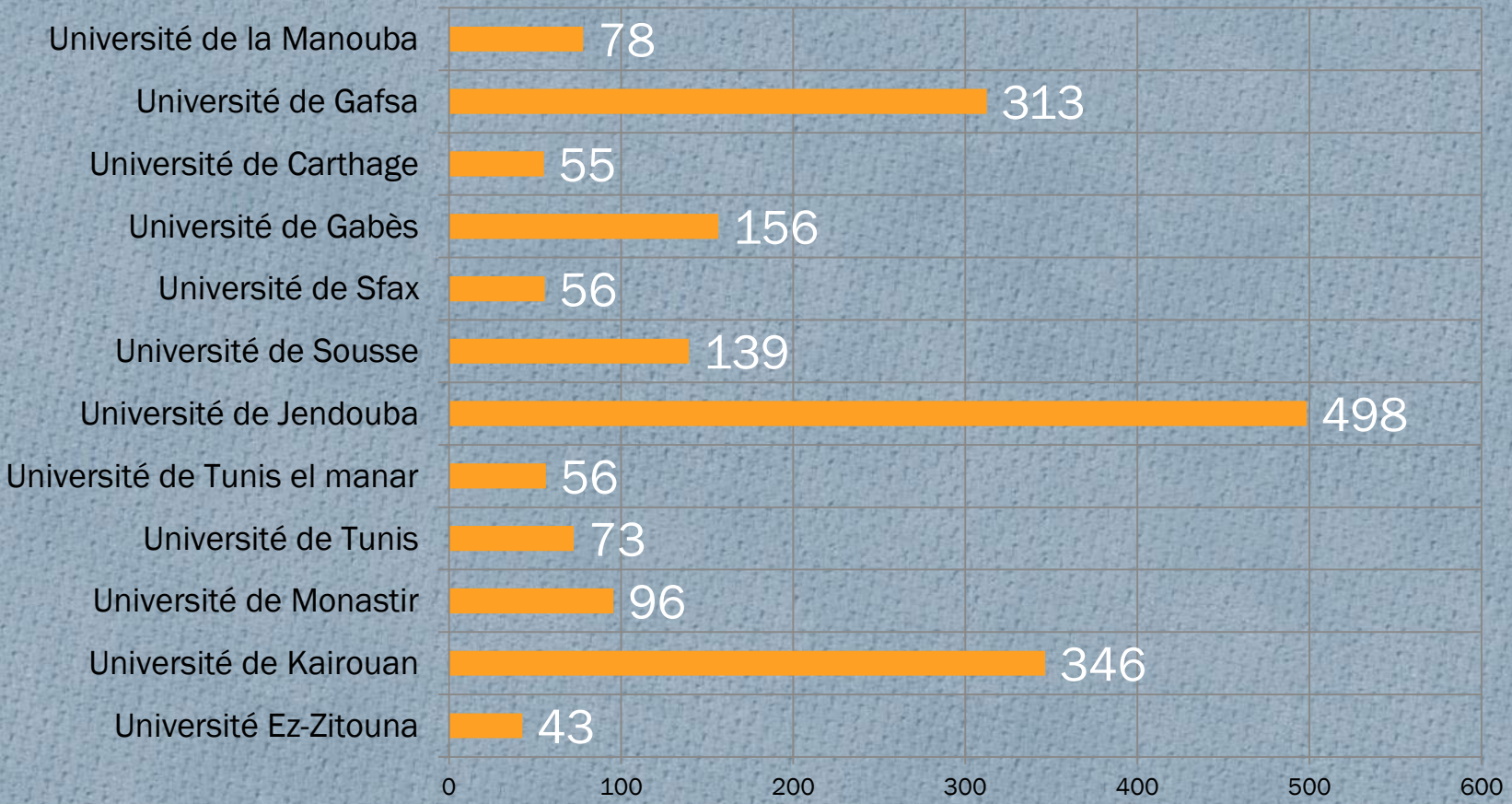
(nombre d'étudiants par rapport au nombre d'enseignants chercheurs)

Direction générale
des études...

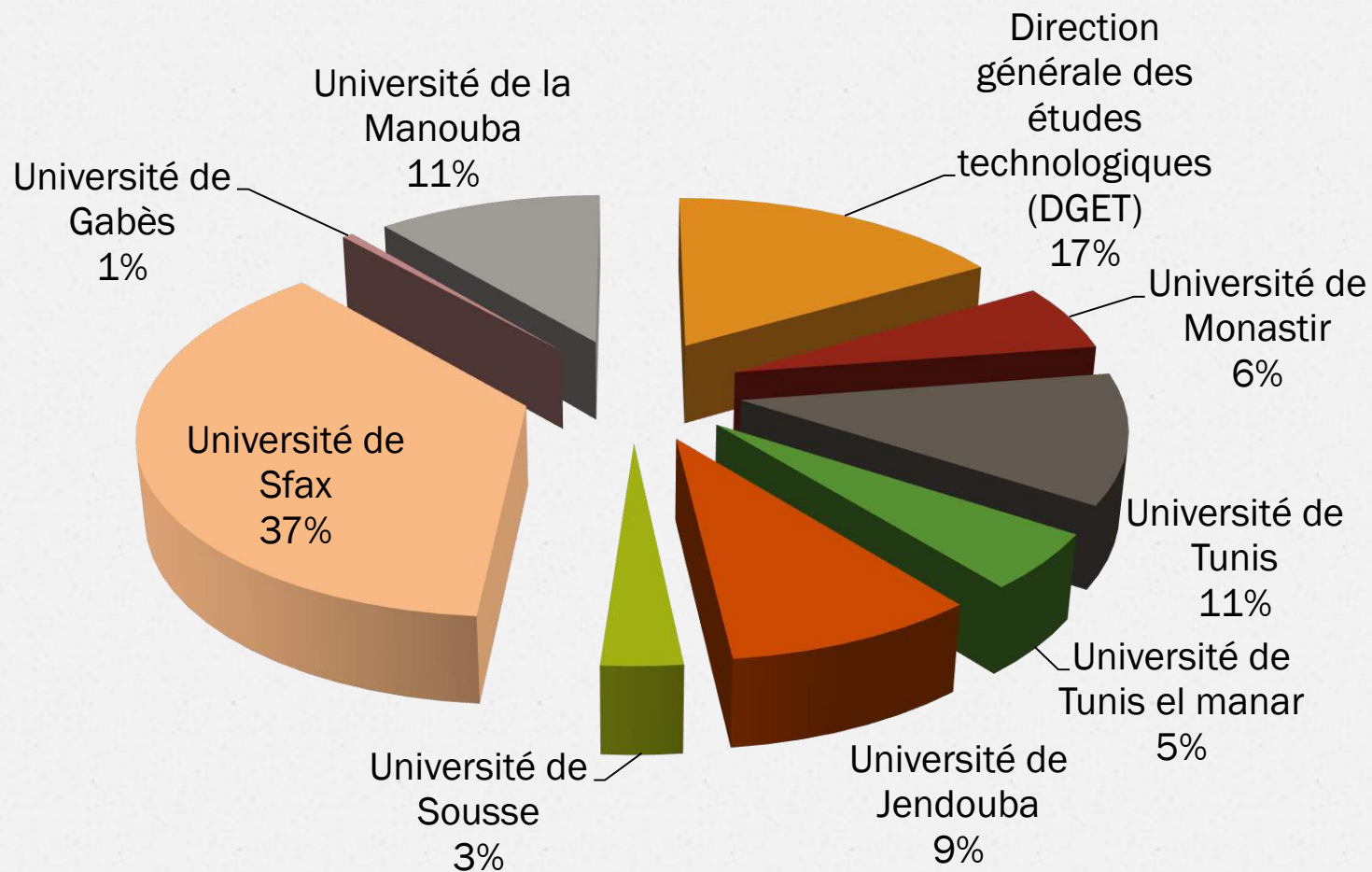


Taux d'encadrement pour 2018/2019

(nombre d'étudiants par rapport au nombre d'enseignants chercheurs catégories MA et plus)

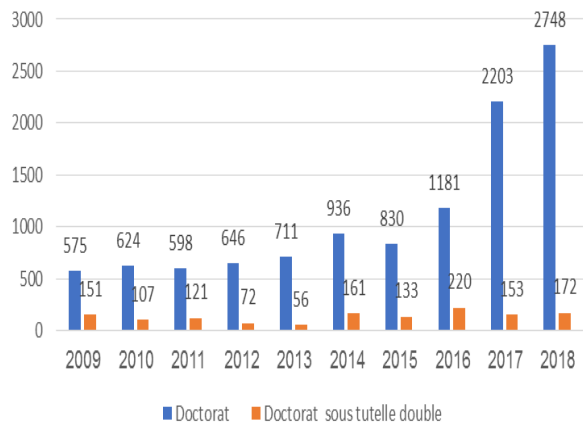


Nombre d'étudiants inscrits dans les filières en co-construction (licences et mastères) pour 2018-19 par université

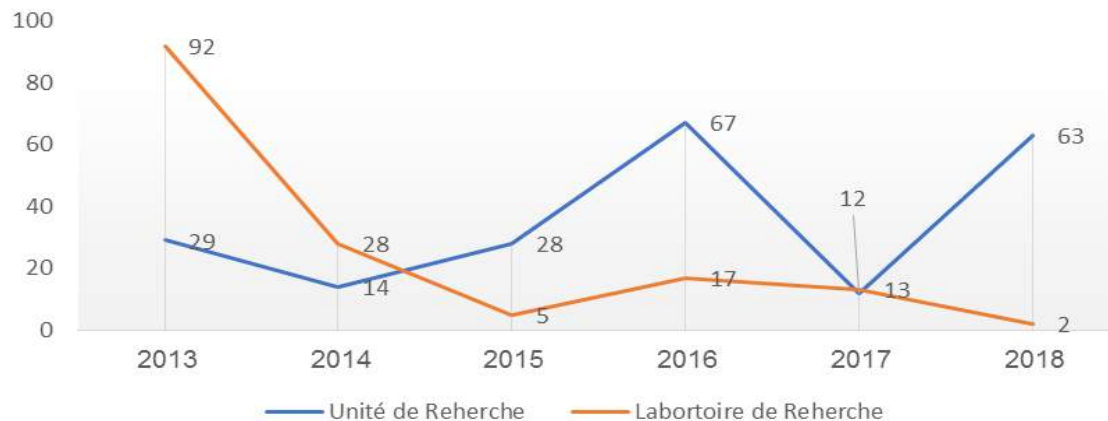


Indicateurs sur la recherche scientifique pour l'année 2018

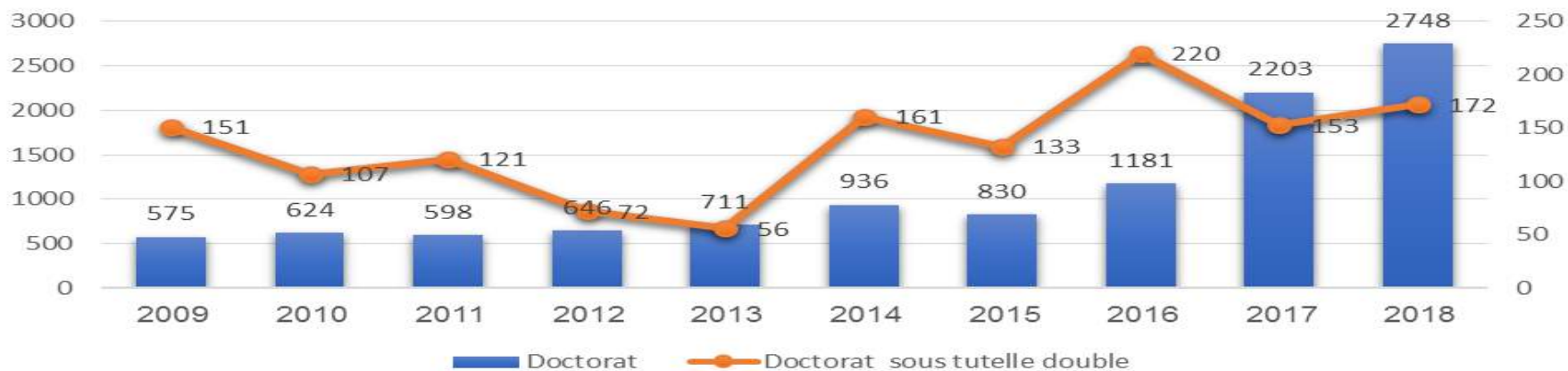
Évolution de la production de certification du doctorat 2009-2018



L'évolution de la création de structures de recherche 2013-2018

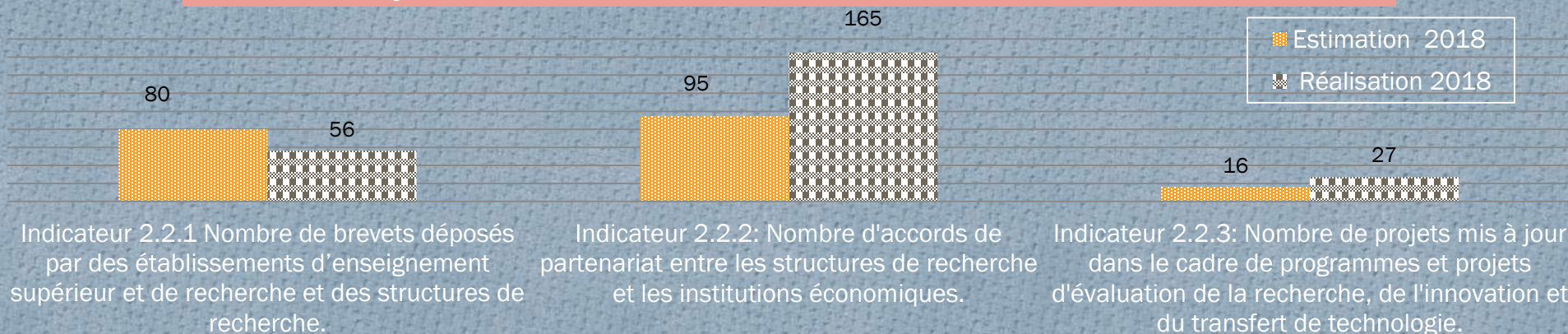


Evolution du nombre de thèses soutenues 2009/2018

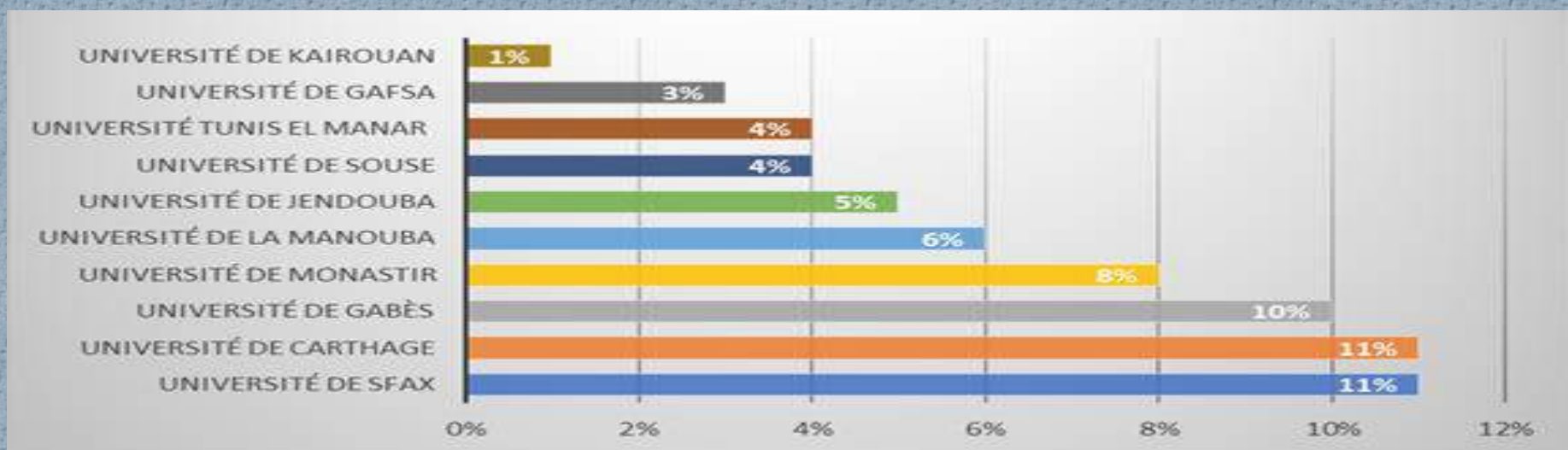


Indicateurs sur la recherche scientifique pour l'année 2018

Comparaison des estimations et des réalisations des indicateurs de performance de l'objectif : Promouvoir la valorisation des résultats de recherche

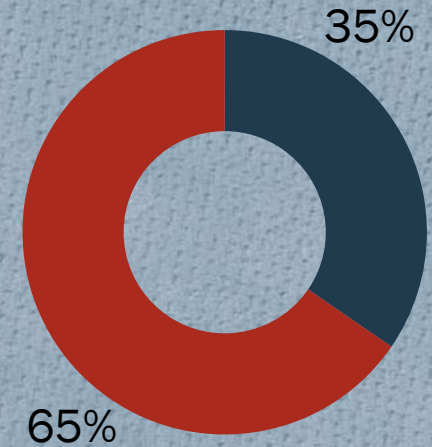
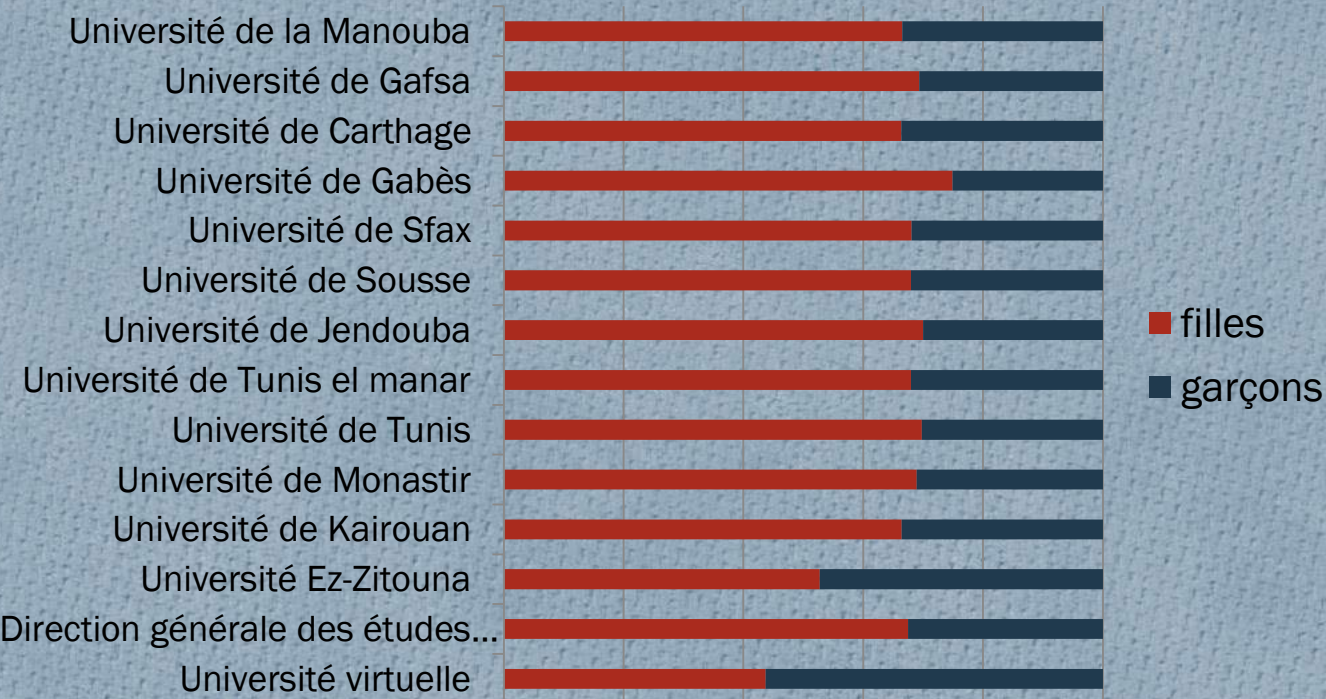


Répartition des projets « jeunes chercheurs » approuvés en %

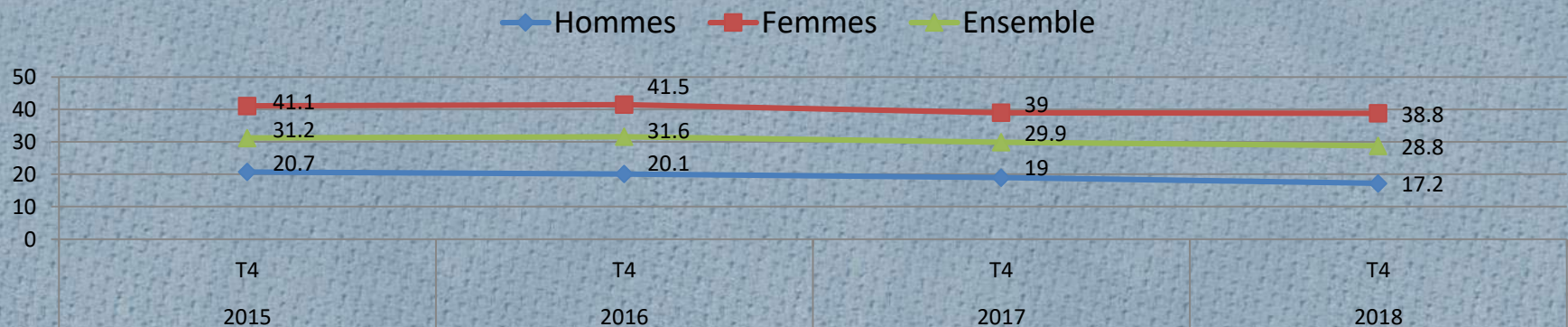


L'approche « Genre » Article 18 de la LOB

Répartitions des étudiants inscrits par genre

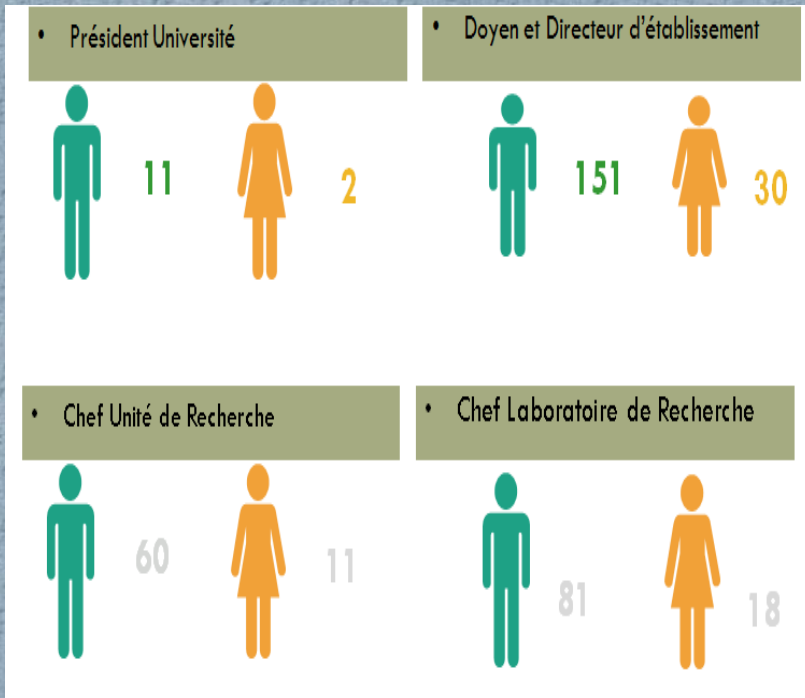


Le taux de chômage des diplômés de l'enseignement supérieur

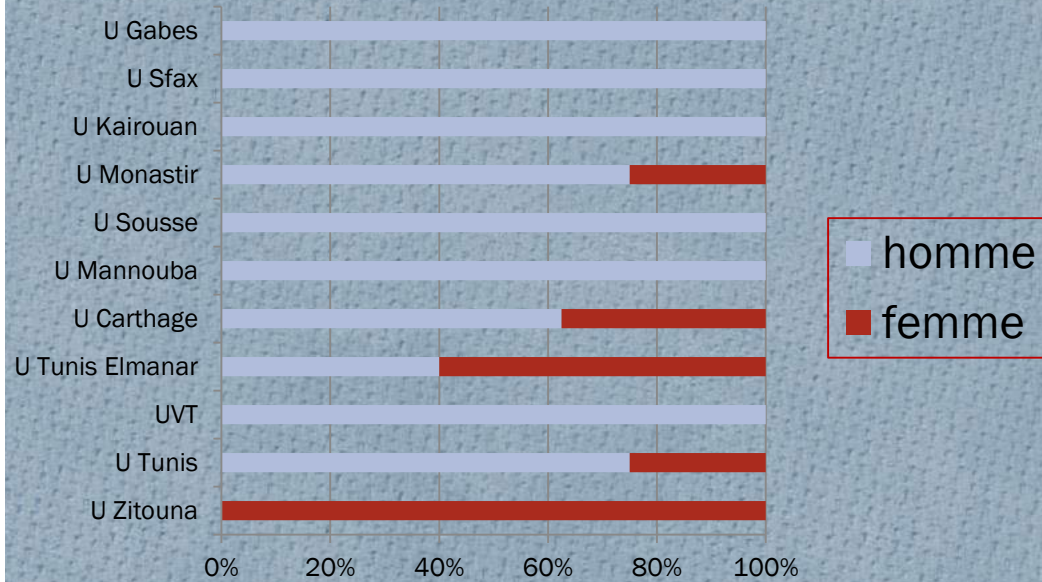


L'approche « Genre »

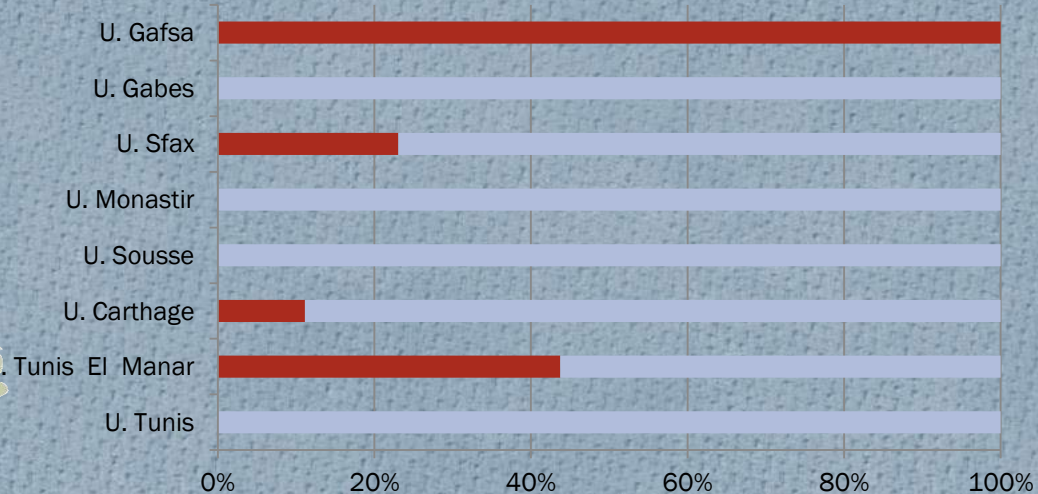
Article 18 de la LOB



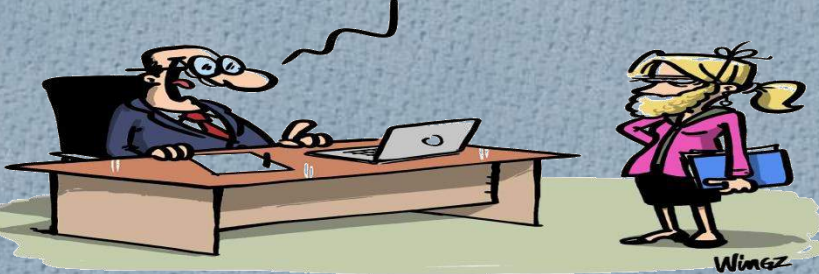
Responsabilités à la tête des écoles doctorales



à la tête des unités et Labos de recherche

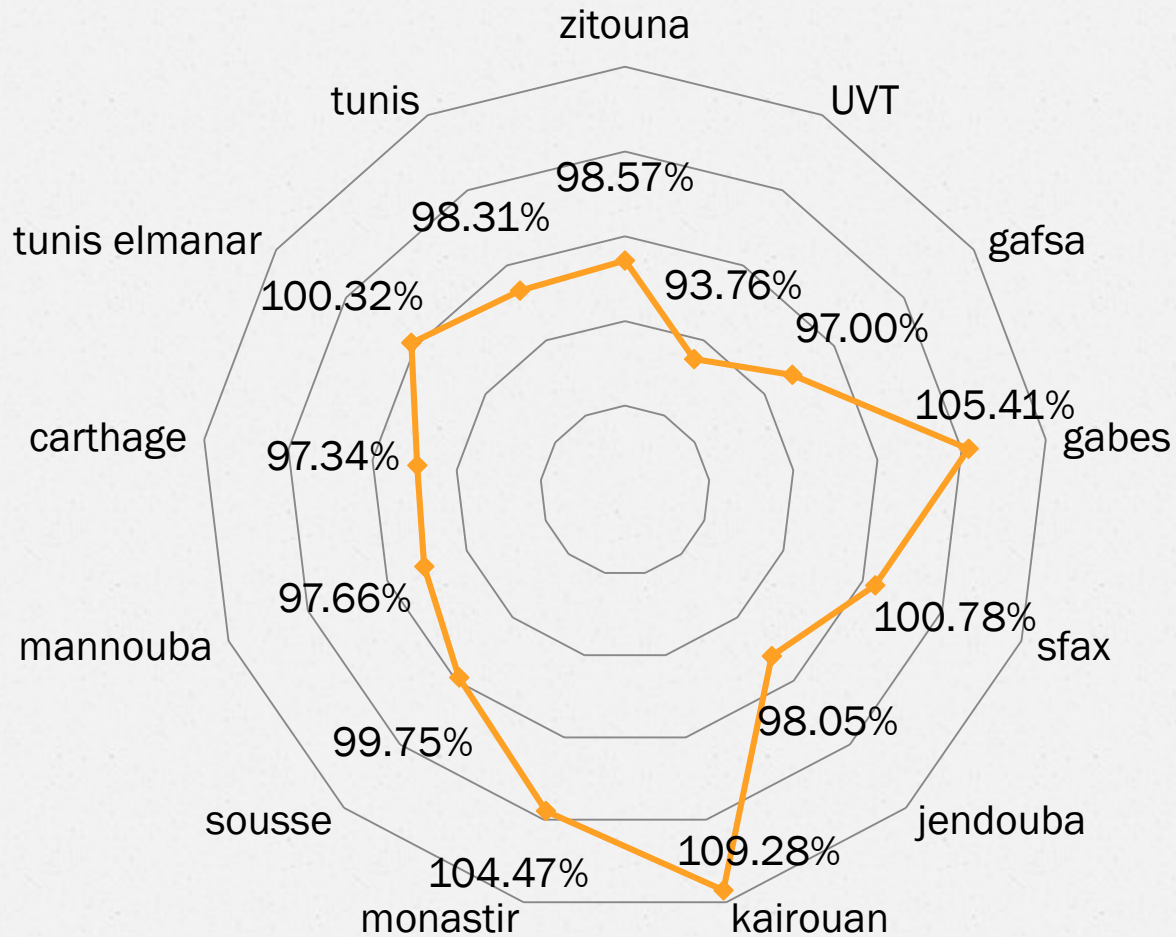


AH !
JE VOIS QUE VOUS
ASPIREZ À UN POSTE
DE MANAGER !



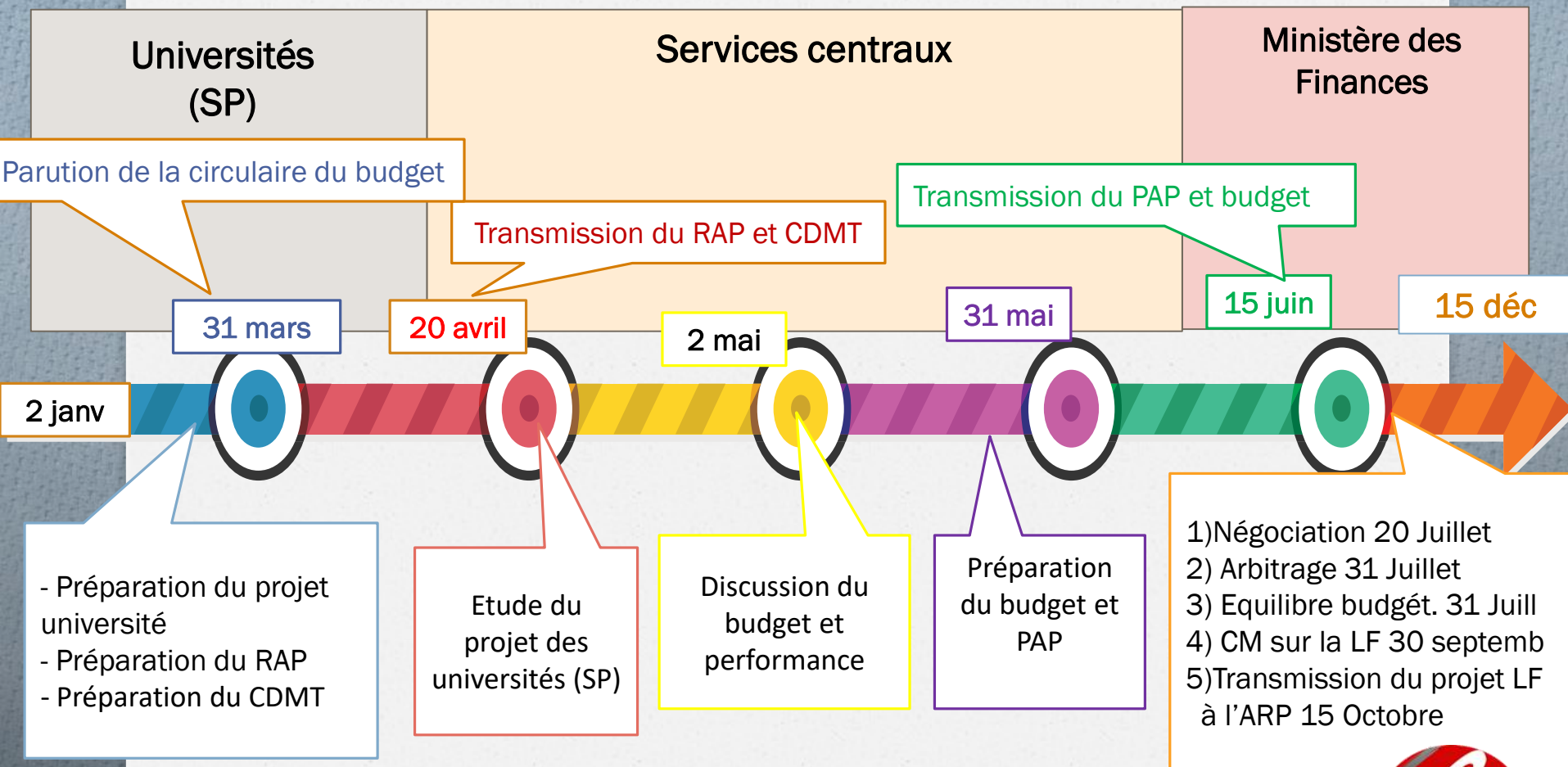
Wingz

Taux de consommation du Budget



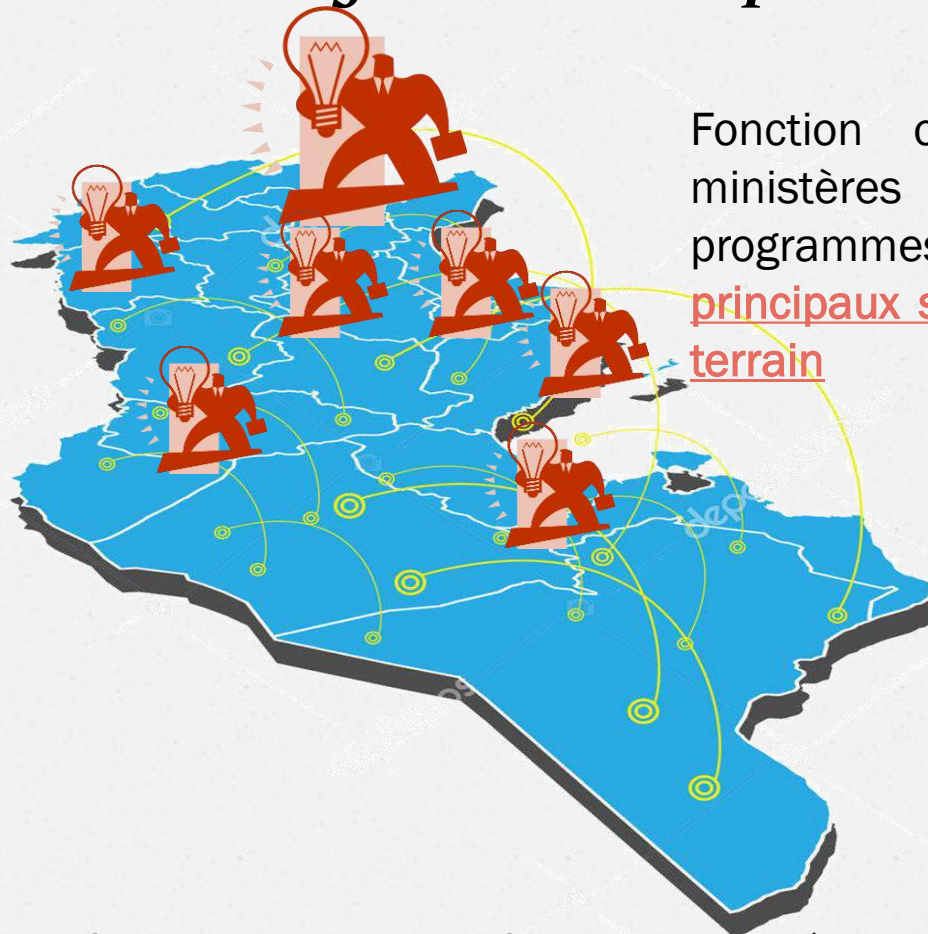
Etapes de préparation des documents de la performance

arrêté du Ministre des finances du 15 Mars 2019 relatif à la préparation de la LF



Le Contrôle de gestion

Organisation et positionnement



Fonction organisée au niveau des ministères et au niveau des programmes voire, au niveau des principaux services opérationnels sur le terrain

La création d'un petit état major auprès du responsable de programme / Sous programme est fortement recommandée

La professionnalisation de la fonction de contrôle de gestion peut être soutenue par un effort d'animation des réseaux de contrôle de gestion (échanges sur les bonnes pratiques, définition d'un cadre de référence, etc.).

Qui peut être à l'université?



Formation de base?

Compétences?



Structure d'accueil?

Fonction?

Le SI Pourquoi?



Gestion Budgétaire par Objectifs



Les nouveaux métiers de la performance

L'audit de la performance (art 64)

- Etroitement lié aux RAP
- assuré par la Cour des Comptes et le comité Général des Finances
- destiné à valider les informations de performance fournies par les ministères :

Vérification de la véracité de l'information de performance fournie par les responsables, du respect de la méthodologie de collecte / retraitement / calcul / agrégation des informations

Vérification et évaluation de la qualité de l'interprétation et de la présentation des informations de performance

Vérification du niveau d'exploitation des informations dans la prise de décision et dans le management concret de la performance.

Le contrôle interne

Le « contrôle interne » peut être défini comme un outil managérial qui aide les entités à atteindre leurs principaux objectifs, à maintenir et à améliorer leur performance.



Objectifs

La mise en œuvre d'un « système de contrôle interne » permet à une entité de développer, de manière efficace et efficiente, des dispositifs de management qui s'adaptent aux évolutions de l'environnement économique et opérationnel, et visent à maîtriser les risques en les ramenant à des niveaux acceptables.



Etapes réalisées

-La note d'orientation relative à la mise en place progressive du CI
- Le comité de pilotage ministériel créé.

Formation

•Elaboration des référentiels de contrôle interne pour les processus:
-Organisation des manifestations
-Parc auto

•Elaboration des référentiels de contrôle interne pour les processus:
- Gestion des projets de recherche et innovation financés par la CI
-l'ouverture sur l'environnement
- Financement des structures de recherche (en cours)

2015

2016


2017

2018

2019



Les cinq étapes de tout projet de contrôle interne :



- **Évaluation du processus et plan d'action** : définir des plans d'action pour corriger les problèmes identifiés, s'améliorer sur les points faibles et gagner en efficacité, sécurité, fiabilité.

- **Supervision des contrôles clef** : vérifier ensuite que ces dispositifs de contrôle sont effectivement mis en œuvre, correctement, systématiquement, dans les délais.

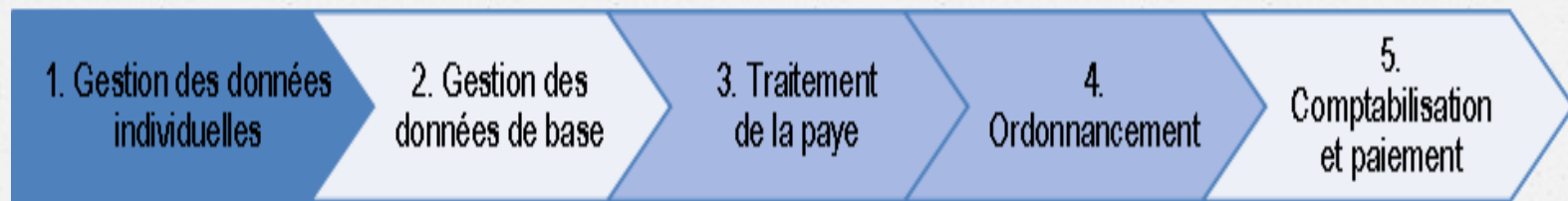
- **Description des contrôles clef** : identifier et décrire les dispositifs de maîtrise des risques les plus importants, ceux qui sont censés garantir l'atteinte des objectifs et la bonne maîtrise des risques.

- **Analyse et maîtrise des risques** : analyse des processus en se demandant si les risques sont bien maîtrisés, c'est à dire si l'on a l'assurance que les processus se dérouleront correctement, dans tous les cas.

- **Description des processus** : quels sont leurs objectifs, qui concernent-ils, sur quoi débouchent-ils, quelles sont leurs principales étapes ?

Exemple du processus de la paie

5 sous-processus



Description de chaque sous-processus:

N°	Description de l'étape	Responsable	Délai	Système
----	------------------------	-------------	-------	---------

Exemple de fiche de description de processus

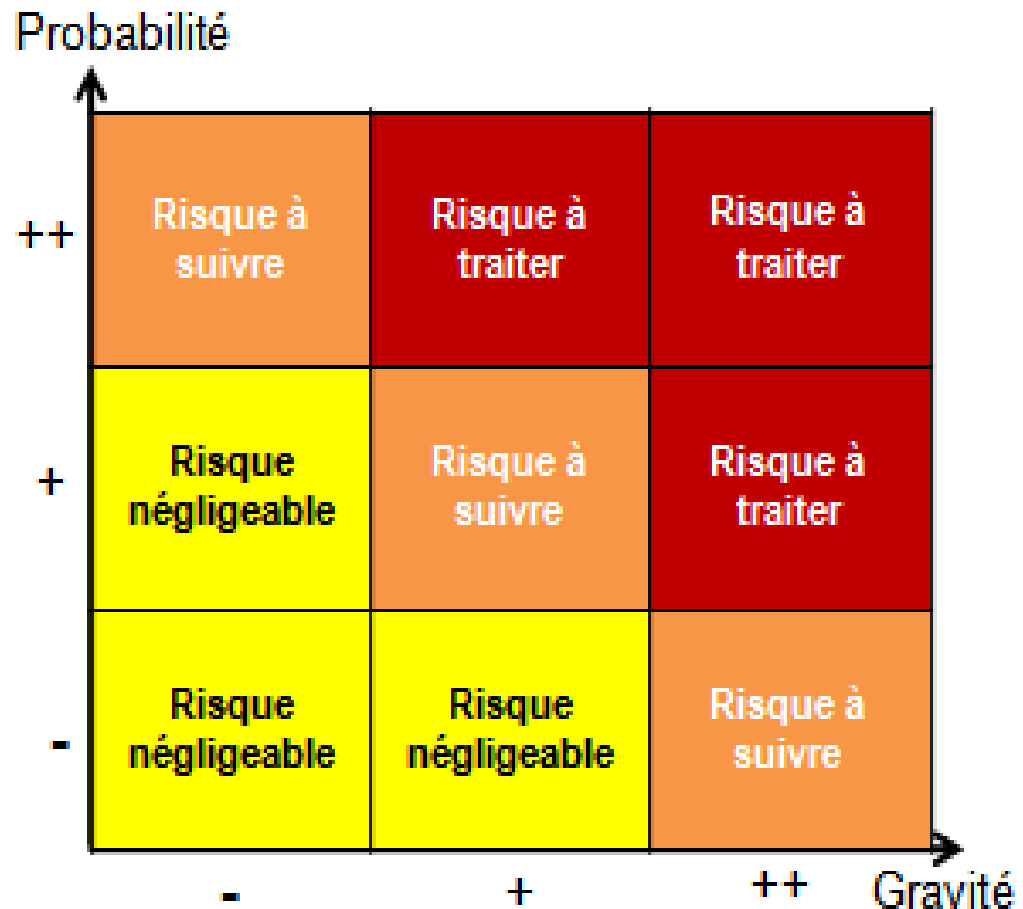
Processus : Traitement de la paie

	Description de l'étape	Responsable	Délai	Système
1	Réception des actes administratifs, des demandes des salariés et des ayant droit (CNRPS, Syndicats, Mutuelles; Ordre des Ingénieurs et Assurances)	Bureau d'ordre financier	Le long du mois	Manuel
2	Enregistrement de tous les actes et les demandes parvenues sur un état de suivi	Responsable Contrôle Interne	Le long du mois	Excel
3	Préparation des rappels engendrés par les actes administratifs	Les agents de la paie	Avant le 10 du mois	Manuel
4	Saisie et édition sur INSAF des rappels manuels, changements et domiciliation de compte, et des retenues	Responsable bureau	Avant le 10 du mois	INSAF
5	Signature des documents édités	Responsable ordonnancement	Avant le 10 du mois	Manuel
6	Validation des rappels, changements et domiciliations de compte, et des retenues	Responsable de la paie	Avant le 10 du mois	INSAF
7	Vérification des dossiers des installations	Responsable de la paie	Avant le 10 du mois	INSAF
8	Enregistrement des installations sur un état de suivi	Responsable Contrôle Interne	Le long du mois	Excel
9	Validation des installations	Responsable ordonnancement	Avant le 10 du mois	INSAF
10	Elaboration et édition des états de suppression des rappels s'il y a lieu (Contractuels, recrutement des candidats internes,)	Responsable bureau	Avant le 10 du mois	INSAF
11	Signature des états de suppression	Responsable ordonnancement	Avant le 10 du mois	Manuel
12	Validation des suppressions des rappels	Responsable de la paie	Avant le 10 du mois	INSAF
13	Consultation de l'état des mises à jours du mois	Responsable de la paie	Avant le 10 du mois	Manuel
14	Saisie et modification des éléments de salaire, des rappels et des retenues des cas spéciaux pour le mois n	Responsable bureau	Avant le 10 du mois	INSAF
15	Signature des états de salaires des cas spécifiques	Responsable ordonnancement	Avant le 10 du mois	Manuel
16	Validation des états de salaires des cas spécifiques	Responsable ordonnancement	Avant le 10 du mois	INSAF

Le management des risques

Les risques identifiés lors de l'analyse du processus:

- le risque de retard de remontée des informations
- les risques liés à l'archivage sous forme papier
- les risques liés aux fonctionnalités et à l'utilisation du système.



Exemple de référentiel de maîtrise des risques

Sous-processus 1 : Gestion des données individuelles

Risques		Contrôles	Référence	Evaluation
Absence d'information (ou information tardive) pour les cas de décès, détachement ou absence irrégulière...	1	Réclamation de l'agent en cas de mise à jour oubliée en sa faveur		Pas de maîtrise
	2	Pointage des listes de recrutements, promotions et avancements	de 1-1 à 1-7/ 1-15 / 1-16	Très bonne maîtrise
Non validation des actes administratifs	3	Vérification de la liste des actes non validés	1-9 et 1-17	Bonne maîtrise
Validation des actes administratifs entre la paie à blanc et la paie réelle	4	Coordination entre les services administratifs et les services financiers: acte par acte	1-9 et 1-17	Bonne maîtrise
Risque de doublons	5	Blocage sur l'identifiant unique CNRPS en cas de doublon	1-4	Très bonne maîtrise
Inexistence d'agents	6	Présence au dossier des pièces d'identité, diplôme, identifiant unique CNRPS Entretien d'embauche devant la commission de recrutement Fiche de prise de fonction, établie par la direction de rattachement	1-9	Très bonne maîtrise
	7	Blocage INSAF sur le nombre de postes autorisés, par grade par ministère, en fonction du nombre des résultats du concours	1-1	Très bonne maîtrise
Saisie non adéquate des données	8	Contrôle du dossier, de la fiche de travail et de l'acte administratif par le responsable administratif	1-7	Bonne maîtrise
	9	Contrôle du dossier et de la fiche de travail et de l'acte administratif par le chef de l'administration ou le responsable ayant une délégation de signature	1-8	Bonne maîtrise

Exemple de fiche de contrôle

Contrôle du sous-processus 1 : Gestion des données individuelles

APP2		CONTRÔLE :
STRUCTURE	Ministère de l'éducation, des ressources humaines et de la recherche	
Sites concernés	Tous les sites	
Sous-processus	Paye	
Objectif de contrôle	Assurer la fiabilité des données	
Document ref.		
Date de validation		
Validation par		

OBJECTIFS DE CONTRÔLE	
RISQUE	Saisie non adéquate des données
CATEGORIE	Risque opérationnel
Questions d'évaluation :	Comment est-on sûr que les données individuelles saisies sont correctes ?

DESCRIPTION DU CONTRÔLE	
Description :	Contrôle du dossier et de la fiche de travail et de l'acte administratif par le chef de l'administration ou le responsable ayant une délégation de signature
Manuel / système	Manuel
FREQUENCE	A l'occasion de chaque opération (élaboration de la fiche de travail, acte de administratif...)
DOCUMENTS SUPPORT	Justificatifs
Preuve du contrôle	signature de l'acte
Préventif/détectif	Préventif
PROCEDURE (oui/non)	Non
REALISE PAR	Le chef de l'administration ou le responsable ayant une délégation de signature

EVALUATION DU CONTRÔLE	
Contrôle correctement conçu	Contrôle correctement conçu
Contrôle à améliorer	
Contrôle à définir	

Test des contrôles

N°	Risque	Conséquence	Niveau de maîtrise
1	Données manquantes ou pas à jour	→ Paiement de salaires indus	insuffisant
2	Données erronées	→ Erreurs sur la paye	satisfaisant
3	Doublons, paiement d'agents fictifs	→ Paiement de salaires indus	satisfaisant
4	Erreurs sur la Paie dû à INSAF	→ Octroi / suppression d'indemnités à tort	satisfaisant
5	Retards dans l'exécution des tâches	→ Retards de paiement	satisfaisant
6	Défaillance du Système d'Information	→ Retards de paiement	Non évalué
7	Perte des pièces justificatives	→ Absence de traçabilité des dépenses	Perfectible
8	Ne pas enregistrer toutes les informations	→ Paiement de salaires indus	Perfectible
9	Défaut de crédits délégués	→ Retards de paiement	Perfectible
10	Indisponibilité du réseau interne	→ Retards dans l'exécution des tâches	Perfectible
11	Indisponibilité du système de paiement	→ Retards de paiement	Non évalué

1. Gestion des données individuelles

2. Gestion des données de base

3. Traitement de la paye

4. Ordonnancement

5. Comptabilisation et paiement

Risque 1

Risque 7

Risque 10

Risque 7

Risque 8

Risque 10

Risque 9

Risque 10

Exemple: Fiche de Plan d'actions

1. RISQUE OU PROBLÈME IDENTIFIÉ

Les fiches de travail ne sont généralement pas utilisées. Par conséquent, il n'y a pas d'assurance que les agents ont bien contrôlé les informations qu'ils ont saisies.

2. ENJEUX

69	Agents saisissent des données sur INSAF
2200	Mises à jour chaque mois, environ
10	Erreurs ou corrections sur la paye
6 sur 7	Services qui n'appliquent pas toujours ou pas du tout le contrôle

3. PLAN D'ACTION PROPOSÉ

Action	Responsable	Délai
Arabiser et actualiser les modèles de fiche de travail	Directeur administratif central	31/03/2016
Diffuser les modèles de fiche de travail par circulaire	DG DAAF	15/04/2016
Mettre à jour systématiquement les modèles de fiche à chaque modification touchant les procédures administratives ou les procédures INSAF	Directeur administratif central	1 mois après chaque modification

VALIDE PAR

LE

4. IMPACT ATTENDU

1	Mois de délais maximum dans les mises à jour des fiches
100%	Services qui appliquent toujours le contrôle

En conclusion,

Le contrôle de gestion, le contrôle interne, l'audit forment par excellence **les métiers de la performance.**

Actuellement, en absence de structures pérennes pouvant accueillir ces métiers, l'effort doit être orientée vers **la formation d'un réseau de compétences inter-universitaire** pour l'échange des bonnes pratiques et la création d'un cadre de référence et qui sera présent dans tous les RDV managériaux de l'université (conférence budgétaire et de performance, conseil de l'université, réunions de bilan,..etc).

Merci pour votre attention



SAGESSE



ATELIERS

Description du processus

Suivi des indicateurs de performance

3 sous-processus

Collecte des
informations

Alimentation
des TB

Préparation des
documents de
performance



Fiche de description du processus

Suivi des indicateurs de performance

	Description de l'étape	Risque
1	Collecte des informations de base	Réactivité/
2	Vérification des données collectées	
3	Saisie des informations	
4	Envoi des informations	
5	Centralisation /vérification validation des informations	
6	Confection/Actualisation des indicateurs	
7	Préparation/Actualisation des TB et fiches indicateurs	
8	Analyse des écarts	
9	Propositions de leviers d'actions pour améliorer la Pce	
10	Validation des décideurs (à tous les niveaux)	
11	Préparation des documents de performance	
12	Transmission à la tutelle	

Travail demandé

- Finaliser le fiche de description du processus de suivi des indicateurs (atelier 1)
- Identifier les risques liés au processus (atelier 1)
- Faire une cartographie des risques (atelier 2)
- Proposer les points de contrôle et un plan d'actions pour l'optimisation du processus (atelier 2 et 3)



Fiche de description des risques

Suivi des indicateurs de performance

	Etape	Risque	Contrôle actuel	Evaluation du controle
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				

Fiche d'évaluation des risques

Suivi des indicateurs de performance

	Risque	Probabilité	Gravité	criticité	Rang
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
1					
0					
1					
1					
1					
2					

Fiche des points de contrôle proposé

Suivi des indicateurs de performance

	Risque	Points de contrôle
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		
11		
12		

Plan d'actions

Suivi des indicateurs de performance

	Action programmée	Intervenants	Délai
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			