

Projet de jumelage entre la Tunisie et la France

PROJET GUIDE D'AUDIT INITIAL DE PERFORMANCE

Version du 29 juin 2015

Gestion budgétaire par objectif Jumelage TU10/ENP-AP/FI22



Ce projet est réalisé avec la
participation financière de l'Union
Européenne



Ministère de l'Economie et
des Finances Tunisien



Ministère des Finances
Tunisien

APPUI A LA GESTION BUDGETAIRE PAR
OBJECTIFS
Jumelage TU10/ENP-AP/FI22



Ce projet est réalisé avec la
participation financière de l'Union
Européenne

GUIDE D'AUDIT

DE L'AUDIT DE PERFORMANCE

Sommaire

Introduction Générale	
Partie I. Les grandes étapes d'une mission d'audit de la performance	p 3
I. Le lancement de la mission	p 6
II. La phase de prise de connaissance	p 8
III. La phase de revue des programmes et des processus	p 11
IV. La phase de restitution	p 18
V. Le suivi des recommandations.	p 20
Partie II. Cahier Pratique	p 21
Fiche méthodologique 1 : Evaluation du périmètre et de la structure du programme	p 22
Fiche méthodologique 2 : Pertinence des Indicateurs	p 30
Fiche méthodologique 3 : Fiabilité des Indicateurs	p 32
Fiche méthodologique 4 : Evaluation du système d'information de la performance	p 47
Fiche méthodologique 5 : Fixation des objectifs/valeurs-cibles des indicateurs	p 59
Fiche méthodologique 6 : Pilotage du dispositif de performance	p 69
Fiche méthodologique 7 : Relations entre les objectifs et l'allocation des moyens	p 72
Fiche méthodologique 8 : Evaluation de l'efficacité	p 86
Fiche méthodologique 9 : Evaluation de l'efficience	p 89
Annexes	p 93

INTRODUCTION

Ce document est le résultat des travaux conduits avec l'appui de groupes réunissant des représentants des équipes GBO et des services de contrôle et d'inspection de l'administration tunisienne et le support des responsables opérationnels des programmes des ministères de l'agriculture et de l'équipement qui se sont prêtés au test des questionnaires d'entretien.

Il concerne l'audit de la performance exercé par la fonction d'audit interne de l'administration tunisienne. Il ne concerne pas la fonction d'audit externe dévolue à la Cour des Comptes de Tunisie qui dispose par ailleurs de son propre guide. Même si les fonctions d'audit interne et d'audit externe se fondent sur des principes méthodologiques comparables, l'audit externe dispose d'une plus grande indépendance dans l'évaluation des politiques publiques ainsi que d'une fonction plus forte d'assurance. L'activité de l'audit interne s'insère dans un cadre administratif qui lui permet d'assurer une fonction de conseil, notamment lors de la mise en place du dispositif de gestion budgétaire par objectifs (GBO).

Ce document a une vocation essentiellement pratique. Il s'agit d'accompagner les premiers audits internes réalisés dans un cadre encore expérimental pour apporter une plus-value en matière de fiabilité des données produites et d'appropriation de la démarche par l'ensemble des acteurs.

De ce fait, il revêt une forte composante d'audit des programmes, des indicateurs et des coûts associés et pose les premières bases d'une évaluation de la performance sous l'angle de l'économie (relation entre les objectifs et les moyens associés), de l'efficacité (relation entre les objectifs fixés et les résultats obtenus) et de l'efficience (relation entre les résultats obtenus et les moyens mis en œuvre).

Il a vocation à être enrichi progressivement en fonction :

-de l'expérience acquise par les auditeurs qui le mettront en œuvre,

-de l'avancement de la mise en œuvre de la GBO au sein des administrations tunisiennes et des outils disponibles, notamment en matière de connaissance des coûts.

Il se décompose en deux sous-ensembles :

- Une présentation générale des grandes étapes d'un audit de performance,
- Un cahier pratique qui décrit les travaux à réaliser par des fiches méthodologiques auxquelles sont associés des outils (matrices des risques, tableaux, questionnaires-types).

Ces deux sous-ensembles peuvent être mis en œuvre indépendamment de l'organisation qui sera retenue par l'administration tunisienne pour structurer la fonction d'audit interne de la performance (service dédié, comité de programmation et de supervision interministériel avec participation de membres des corps de contrôle et d'inspection préalablement formés à l'audit).

Il est complété par des annexes qui fournissent quelques illustrations à partir d'exemples empruntés aux ministères expérimentateurs.

LES GRANDES ETAPES
D'UN AUDIT DE PERFORMANCE

La présentation des grandes étapes d'une mission d'audit de la performance rappelle les principes méthodologiques posées par les normes professionnelles de l'audit, qu'il s'agisse des normes professionnelles de l'audit interne de l'IIA (Institute of Internal Auditor) ou des normes spécifiques à l'audit de la performance de l'INTOSAI.

Ces principes permettent avant tout de garantir que les travaux d'audit répondront aux exigences d'objectivité, de qualité, de justification et de documentation des constats ainsi que de pertinence des recommandations formulées.

L'objectif est à terme d'assurer une bonne articulation entre la fonction d'audit interne et la fonction d'audit externe qui est dévolue à la Cour des Comptes en matière d'audit de la performance en vertu des articles 6, 7 et 44 de la loi organique n° 2008-3 du 29 janvier 2008. Ces principes permettront à terme d'assurer une articulation identique si la Cour des Comptes devait ultérieurement assurer la certification des comptes de l'Etat tunisien.

La norme internationale d'audit ISA 610, «Utilisation des travaux des auditeurs internes» applicable aux audits financiers, prévoit que l'audit externe peut s'appuyer sur les travaux de l'audit interne dès lors que ceux-ci sont réalisés dans des conditions qui rendent pertinente leur utilisation totale ou partielle. Ces conditions correspondent à des exigences qui sont par ailleurs énumérées par les normes professionnelles de l'audit interne : statut de la fonction d'audit interne garantissant l'objectivité des auditeurs internes, niveau de compétence des auditeurs, approche méthodologique systématique et rigoureuse assortie d'un contrôle qualité.

Dans la conduite d'un audit, on distingue de manière générale :

- Une phase de lancement qui consiste essentiellement à fixer le mandat de la mission d'audit, à désigner les auditeurs, à informer la structure auditée,
- Une phase de prise de connaissance ou de préparation de la mission qui consiste à recueillir des informations sur la structure auditée, à identifier les acteurs clefs, à organiser le programme de travail de la mission,
- Une phase de réalisation des travaux d'audit (qui peut également être qualifiée de phase de revue ou de phase de travaux terrain) qui consiste en des entretiens, des analyses documentaires, l'exploitation de restitutions informatiques, la réalisation de tests,
- Une phase de restitution qui consiste à formaliser les constats ainsi que les recommandations et à les communiquer à la structure auditée,
- Une phase de suivi des actions de progrès (mise en œuvre des recommandations).

I. LE LANCEMENT DE LA MISSION D'AUDIT

Le lancement de la mission d'audit est ponctué par trois étapes :

1.1. La lettre de mission.

La lettre de mission fixe le mandat donné à l'équipe d'audit.

Elle comporte :

- En tant que de besoin, le cadre juridique de l'audit : texte instituant une fonction ou un service d'audit interministériel relatif à l'audit des programmes et à l'audit de la performance des structures publiques, textes relatifs aux missions et aux pouvoirs des corps de contrôle et services d'inspection qui participent à la mission s'il n'est pas constitué de service spécifique par exemple...
- Le thème de la mission en l'occurrence le programme ou le sous-programme audité,
- Les objectifs de l'audit, c'est-à-dire ce que le commanditaire (signataire de la lettre de mission) attend de l'audit : évaluer la qualité du programme, la pertinence des indicateurs et des cibles fixées, l'appropriation de la démarche de performance par les administrations concernées, l'atteinte des résultats, l'efficacité, l'efficience d'une action ...
- Les droits d'accès de l'équipe d'audit à la documentation et aux systèmes d'information de gestion (particulièrement si des entités externes à l'administration participent aux actions du programme audité),
- La date attendue du rapport définitif,
- Si l'équipe d'audit est constituée, le nom du superviseur et celui des auditeurs.

1.2. La composition de l'équipe d'audit.

Elle incombe au responsable du service d'audit (ou des services contribuant à l'audit s'il n'existe pas de service dédié).

Elle doit permettre d'assurer la mission dans les délais attendus. Il s'agit pour le responsable du service d'audit de déterminer le nombre d'auditeurs nécessaire, leur complémentarité en termes de compétences et d'expérience.

Pour assurer le respect du principe d'indépendance des auditeurs, le responsable du service vérifie qu'aucun auditeur pressenti n'a exercé de responsabilités opérationnelles dans l'entité auditée au cours des deux années précédentes (membre de l'équipe GBO ou cadre d'un service du ministère, d'un établissement public ou d'une entreprise publique participant à la mise en œuvre du programme audité) et qu'il n'existe pas de conflit d'intérêt (liens de famille avec le responsable du programme par exemple).

La taille de l'équipe d'audit varie selon le périmètre de l'audit et le délai de réalisation. Un auditeur expérimenté peut être désigné comme coordonnateur ou chef de mission : il a pour rôle est d'organiser le déroulement de la mission et d'en assurer le pilotage quotidien.

La mission fait l'objet d'une supervision dont l'objet est d'assurer la qualité des constats réalisés et des recommandations formulées.

Le rôle du superviseur :

La responsabilité de la supervision incombe au responsable du service d'audit s'il est institué un service spécifique. Elle peut également être confiée à un auditeur expérimenté qui sera désigné dans la lettre de mission.

L'étendue de la supervision est fonction de l'expérience individuelle des auditeurs et de l'expérience collective du service d'audit sur le domaine audité.

Le superviseur ne participe pas aux travaux d'audit, mais il intervient à certaines phases de leur réalisation.

Il assiste aux réunions d'ouverture et de clôture (ou de restitution) avec les audités en début et en fin de mission.

Il valide le programme de travail de l'équipe d'audit, vérifie l'existence et la complétude du dossier d'audit.

Il vérifie avant l'envoi du rapport provisoire que les constats sont fondés sur des preuves d'audit suffisantes, qu'ils sont accompagnés d'une analyse des causes et des conséquences des points faibles identifiés, que les recommandations émises contribuent à réduire ces points de faiblesse.

Il s'assure avant l'envoi du rapport définitif de l'exploitation par les auditeurs des éléments de réponse transmis par l'entité auditée et l'ensemble des acteurs qui ont eu formellement à répondre aux auditeurs, et le cas échéant de la pertinence et la qualité des nouvelles observations des auditeurs en réponse.

1.3. La communication avec l'audité (le responsable de la structure auditée et ses collaborateurs)

Elle prend une double forme :

- L'envoi de la lettre de mission accompagnée le cas échéant de la charte d'audit de l'organisme qui assurera la mission ;
- Une réunion d'ouverture. Si la démarche d'audit n'est pas familière pour les services audités, la réunion doit avoir lieu assez rapidement après l'envoi de la lettre de mission. Lorsque la démarche est connue, la réunion peut avoir lieu après la phase de prise de connaissance.

La réunion d'ouverture est l'occasion de présenter :

- L'objet de la mission,
- L'équipe d'auditeurs,
- La méthodologie,
- Le calendrier de la mission : grandes étapes,
- Les conditions de sa réalisation : rendez-vous à fixer pour des entretiens, déplacements dans les services territoriaux, dossiers à constituer ou à tenir à disposition ...

II. LA PRISE DE CONNAISSANCE DU PROGRAMME AUDITE

La phase de prise de connaissance a pour objet de préparer le programme de travail de la mission.

Durant la phase expérimentale et pendant les premières de mise en œuvre de la loi budgétaire par objectifs (LBO), les auditeurs devront accorder une très grande attention à l'environnement législatif et réglementaire ainsi qu'à l'évolution des outils informatiques de la gestion publique. La consultation du site de la GBO est ainsi un préalable à toute prise de connaissance du programme et/ou de la structure auditée. Les différents guides publiés sur ce site constituent d'utiles référentiels pour déterminer, à un moment donné, ce qui est attendu des différents acteurs du dispositif.

Au-delà de ce préalable indispensable, la phase de prise de connaissance comporte cinq étapes principales.

2.1. Rassembler la documentation pertinente :

Il s'agit de recueillir le maximum d'information pour évaluer les risques et déterminer les travaux à conduire pour remplir les objectifs fixés à l'audit dans la lettre de mission. Il s'agit notamment :

- des organigrammes et des textes d'organisation de l'entité responsable du programme audité : administration centrale, services territoriaux, établissements publics associés le cas échéant,
- des maquettes de programmes,
- des fiches descriptives des indicateurs,
- des plans annuels de performance sur les deux dernières années et l'année en cours,
- des rapports annuels de performance sur les trois dernières années,
- des plans stratégiques,
- des rapports d'activité.

En tant que de besoin, les débats parlementaires préalables au vote des lois de finances, les travaux des commissions parlementaires lorsqu'ils sont publiés peuvent compléter la compréhension des objectifs poursuivis par les différents programmes.

De même, la lecture de rapports d'audits internes antérieurs et d'audits externes, lorsqu'ils ont été publiés, peuvent contribuer à déterminer les points sur lesquels les auditeurs doivent concentrer leur attention.

Ce recueil peut s'effectuer par l'envoi lors du lancement de la mission, d'une liste de documents à fournir par la structure auditée. La mission peut également utiliser l'information disponible sur les différents sites Internet des administrations et institutions publiques.

2.2. Constituer le dossier d'audit :

Le dossier d'audit conserve l'ensemble des éléments qui permettent de suivre le déroulement de la mission depuis la réception de la lettre de mission jusqu'au rapport définitif.

C'est un ensemble documentaire dont l'accès est réservé aux auditeurs et au superviseur. Des règles doivent être définies pour assurer la confidentialité des éléments qui le composent.

A minima, il comprend un sous-dossier pour chaque grande phase : lancement préparation, évaluation ou terrain, restitution. Un dossier dédié à la supervision et au suivi des recommandations doit aussi être prévu.

Le dossier rassemble la documentation recueillie au fur et à mesure de la mission, les questionnaires et comptes-rendus d'entretien, les tests et papier de travail des auditeurs.

Il peut être dématérialisé ou constitué sous forme papier. Il est accessible au superviseur et aux auditeurs.

Le plan du dossier, le responsable de sa tenue sont déterminés dès le début de la mission. A la fin de la mission, il est archivé.

2.3. Analyser la documentation :

La lecture de la documentation, l'analyse des programmes et des indicateurs associés vont permettre aux auditeurs de bâtir les questionnaires d'entretien avec les acteurs clefs du programme.

2.4. Compléter l'information par des entretiens préalables :

En tant que de besoin, cette étude documentaire peut être complétée par quelques entretiens avec le responsable du programme et des acteurs clefs (l'unité GBO du ministère, le service de contrôle de gestion s'il existe, le service en charge du pilotage du dispositif de performance et de la centralisation des résultats....

Par ces entretiens, les auditeurs complètent leur information, identifient les acteurs opérationnels à rencontrer, recueillent des éléments relatifs à la volumétrie des services et de leurs activités afin de déterminer l'échantillon de services ou d'établissements sur lesquels ils effectueront des tests détaillés.

2.5. Elaborer et valider le programme de travail.

A l'issue de la phase de prise de connaissance, les auditeurs élaborent un programme de travail qui :

- détaille les diligences qu'ils vont réaliser,
- en répartit la réalisation entre les auditeurs,
- évalue le temps nécessaire à leur réalisation.

Le programme de travail résulte d'une analyse des risques, c'est-à-dire des événements susceptibles de compromettre l'atteinte d'un résultat, de perturber une procédure, d'altérer la qualité ou la fiabilité d'une donnée...

L'analyse des risques est conduite en fonction des objectifs de l'audit tels qu'ils sont fixés par la lettre de mission.

Elle prend généralement la forme d'un tableau (matrice des risques) qui va être renseigné à chaque phase de l'audit.

La matrice des risques :

Objectif	Risque	Facteur de risque	Mesure de contrôle interne attendue	Existence de la mesure attendue	Niveau de risque initial	Tests	Niveau de risque constaté (résiduel)
Fiabilité des données	Données incomplètes	Multiplicité des redevables de l'information	Procédure de collecte formalisée Tableau de suivi de la réception des données Procédure de relance				
		Multiplicité des données composant l'indicateur	Vérification de l'exhaustivité de données transmises par chaque redevable de l'information				
		Collecte manuelle des données	Activités de contrôle interne (vérifications, pointages)				
		Ruptures de continuité du SI (ressaisies multiples)	Points de contrôle sur zones de rupture				
		Pertes de données liées au SI	Organisation des opérations de basculement et de recette. Identification des erreurs. Procédure de reprise ou ressaisie manuelle.				

La matrice des risques comprend a minima les rubriques suivantes :

- L'objectif recherché : que veut-on obtenir ? Dans l'exemple, des informations fiables pour constituer les indicateurs ;
- Le risque : les données ne sont pas fiables parce qu'elles sont incomplètes,
- Les facteurs de risques : les éléments qui font que le risque peut se matérialiser. Dans l'exemple présent, c'est l'analyse de la fiche indicateur et la reconstitution de la procédure de collecte qui vont permettre de déterminer si le facteur existe pour l'indicateur étudié ou non,
- La mesure de contrôle interne attendue : de l'avis de l'auditeur, la mesure à prendre par l'entité auditée pour prévenir ou limiter le risque,

- L'existence ou non de cette mesure : l'auditeur doit rechercher les éléments de réponse dans les entretiens (en prévoyant une question sur ce point) et dans la documentation remise,
- Le niveau de risque initial. C'est le résultat de deux éléments : le niveau de risque inhérent (probabilité que le risque survienne en l'absence de dispositif de contrôle et la conséquence s'il survient) et l'existence ou non d'un dispositif de contrôle de nature à atténuer le risque inhérent. On exprime généralement le risque sur une échelle à 3 niveaux : faible, moyen, fort.
Lorsque le risque initial est fort (risque inhérent fort et pas de dispositif de contrôle), il convient de formuler une recommandation qui porte sur le moyen d'atténuer le facteur de risque ; si le risque est moyen ou faible (risque inhérent fort ou moyen et existence d'un dispositif de contrôle déclaré), il faut prévoir un test pour vérifier si le dispositif est efficace.
- La référence de la fiche de test dans le dossier d'audit,
- Le niveau de risque résiduel : la cotation du risque en fonction des résultats des tests (efficacité du dispositif, taux d'erreur détecté) sur une échelle de trois niveaux : fort, moyen ou faible. Si le risque résiduel est fort ou moyen, il faut prévoir une recommandation.

La matrice des risques peut inclure la référence de la recommandation.

C'est donc un outil qui va être utilisé pendant tout l'audit.

Le programme de travail est validé par le superviseur qui procède en tant que de besoin aux arbitrages nécessaires entre respect des délais et étendue des diligences. Les limites susceptibles de résulter de ces arbitrages devront être indiquées au début du rapport d'audit.

III. LA PHASE TERRAIN : REVUE DES PROGRAMMES ET DES PROCESSUS.

Cette phase de l'audit est conduite principalement dans les services du ministère dont le programme est audité qu'il s'agisse des services centraux à Tunis ou des services territoriaux, ainsi que dans les services des établissements publics voire des entreprises publiques qui assurent une contribution majeure à la réalisation du programme:

Elle consiste à réaliser le programme de travail déterminé à l'issue de la phase de préparation.

3.1. Les thématiques possibles :

Dans le cas de l'audit de performance, elle consiste à étudier :

- Le périmètre et la structure du programme,
- La pertinence des indicateurs,
- La fiabilité des indicateurs,
- La fixation des cibles (valeur des résultats)
- Le pilotage de la performance : organisation et déclinaison opérationnelle,
- L'apport des systèmes d'information dans la production des indicateurs, la fixation des cibles, la mesure et la communication des résultats,
- La relation entre les objectifs et les moyens, la connaissance des coûts,
- L'efficacité : rapport entre les objectifs et les résultats,
- L'efficience : rapport entre les moyens et les résultats.

Ces thématiques sont déclinées dans le cahier pratique et illustrées dans les annexes de la manière suivante :

	FICHES METHODOLOGIQUES	DOCUMENTS ASSOCIES	ANNEXES ASSOCIEES
1	Evaluation du périmètre et de la structure du programme	Tableau 1. Grille de lecture des PAP Questionnaire-type 1. Périmètre et structure du programme	Annexe 1. Exemple sur la base du programme 1 du ministère de l'agriculture
2	Pertinence des Indicateurs	Cf. Rubriques incluses dans les questionnaires fiabilité.	Annexe 2.5. ; Illustration de la démarche à partir de l'exemple l'indicateur 1-1-3-3. Pourcentage cumulé d'aménagement de pistes rurales inscrit aux 11 ^{ème} et 12 ^{ème} plans du ministère de l'équipement
3	Fiabilité des indicateurs	Matrice des risques 1. Fiabilité et auditabilité des indicateurs. Questionnaire 2. Fiabilité de l'indicateur (Responsable de l'indicateur) Questionnaire 3. Fiabilité de l'indicateur. (Agent chargé de la production de l'indicateur) Questionnaire 4. Fiabilité de l'indicateur. Service redevable	Annexe 2. Exemple de dossier « Indicateur » à partir de deux indicateurs du ministère de l'équipement. Annexe 3. Formalisation de l'analyse de l'indicateur par un logigramme.
4	Système d'information de la performance	Questionnaire 5. Entretien avec le DSI.	Annexe 4. Exemple d'entretien avec la

		Matrice N° 2. Risques du SI. Questionnaire 6 Entretien avec le service responsable de la production de l'indicateur. Questionnaire 7. Entretien avec le service responsable de l'exploitation et de la maintenance de l'application produisant l'indicateur.	DROI du ministère de l'équipement Annexe 5.1. Cartographie du système informatique de gestion de l'administration tunisienne. Annexe 5.2. Fiches de présentation des principales applications de gestion.
5	Fixation des objectifs/valeurs-cibles des indicateurs	Questionnaire 8. Fixation des valeurs-cibles. Administration centrale. Questionnaire°9. Fixation des valeurs cibles.Entité associée au programme.	
6	Pilotage de la performance		
7	Relation entre les objectifs et les moyens	Questionnaires 10. Budget. Administration centrale Questionnaire 11. Budget. Entité	
8	Evaluation de l'efficacité		
9	Evaluation de l'efficience		

3.2. Typologie des travaux :

Les travaux consistent notamment à :

- Conduire des entretiens avec :
 - o les responsables en charge de la définition des objectifs, des actions et des indicateurs associés,
 - o les responsables des services en charge de la gestion budgétaire,
 - o les responsables des services opérationnels chargés de conduire les actions prévues et de fournir les informations attendues sur l'état leur réalisation,
 - o les agents opérationnels qui effectuent les opérations considérées comme critiques par les audités, s'agissant notamment de la collecte, du traitement et de la saisie des informations rendant compte des résultats du programme ou de la consommation des crédits associés.
- Se faire présenter les systèmes d'information sollicités pour la gestion des actions et/ou la production des indicateurs,
- Recouper les informations collectées,
- Effectuer des tests pour vérifier la réalité des processus décrits, la fiabilité des données...

3.3. La réalisation des entretiens.

Les thèmes des entretiens sont formalisés dans des questionnaires qui sont préparés par les auditeurs et adressés à l'audité avant la date fixée pour l'entretien afin de lui permettre de le préparer et de réunir la documentation nécessaire. Pour un directeur général, un membre du cabinet du ministre, la communication préalable prendra la forme d'un message qui énumérera les thèmes que les auditeurs souhaitent aborder.

De manière générale, les questionnaires débutent par un volet « standard » qui permet de situer la personne rencontrée dans son environnement administratif, de connaître les moyens dont elle dispose pour accomplir les missions qui lui sont confiées, d'identifier les services avec lesquels elle est en contact.

Ils se poursuivent par un ou plusieurs volets destinés à :

- Compléter ou préciser une information résultant de l'étude de la documentation ou d'entretiens avec d'autres acteurs,
- Obtenir des informations supplémentaires.

Les questions sont destinées à guider l'entretien mais elles doivent être formulées de manière ouverte, c'est-à-dire à ne pas limiter l'expression de l'audité.

Leur nombre et leur niveau doivent être adaptés aux responsabilités et aux fonctions de la personne rencontrée.

Dans la mesure du possible, la durée de l'entretien ne doit pas excéder deux heures.

En début d'entretien, les auditeurs doivent se présenter et rappeler le cas échéant l'objet de la mission d'audit dont ils sont chargés ainsi que l'objet particulier du questionnaire. Si la personne rencontrée n'est pas familière des techniques de l'audit, il convient de lui rappeler que ce questionnaire est un document interne à la mission qui n'a pas vocation à être joint en annexe du rapport.

Exemple de questionnaire			
Timbres Structures d'audit.	Audit du Programme <i>(Reprendre intitulé de l'audit d'après lettre de mission)</i> Entretien avec : Date	Référence du questionnaire dans le dossier d'audit.	
<i>Visa</i>	<i>Nom</i>	<i>Date</i>	
Rédigé par	Nom du responsable ou de ses collaborateurs si le questionnaire est renseigné avant la date de l'entretien. Nom de l'auditeur qui a renseigné (ou complété) le questionnaire en cours d'entretien		
Validé par	Personne auditée		
<i>Personnes concernées</i>	<i>Fonction</i>	<i>I*</i>	<i>P</i>
Personnes rencontrées			

Auditeurs (toute l'équipe)			
Superviseur (systématiquement en information)			

* pour *Information*, *Présent* à l'entretien

Objet du questionnaire et de l'entretien : (exemple)

- **Connaître les modalités de détermination des priorités stratégiques du programme, des priorités, actions et indicateurs associés,**
- **Identifier les services en charge de la mise en œuvre des actions.**

Par convention, figurent en bleu et en gras, les documents demandés par la mission (à remettre de préférence sous format dématérialisé).

QUESTIONS	REponses
1. PRESENTATION DES INTERLOCUTEURS ET DE LEUR SERVICE D'APPARTENANCE	
Présentation des interlocuteurs : grade, fonction, ancienneté sur la fonction.	
Rôle dans le programme	
Missions du service d'appartenance Documentation attendue (si la mission ne dispose pas déjà de l'information) : textes d'organisation, organigramme détaillée de la structure.	Si la mission dispose de l'information, elle peut pré-remplir cette rubrique, ce qui permettra de gagner du temps, l'audité se limitant à signaler d'éventuels changements ou compléments.
Effectifs du service d'appartenance et répartition par catégorie statutaire. Evolution des effectifs au cours des trois dernières années.	
Quels sont les principaux interlocuteurs (du service/de l'audité) dans l'exercice de ses missions ?	
Quels sont les interlocuteurs du service pour l'allocation des moyens humains et budgétaires ?	

<p>Quels sont les logiciels informatiques utilisés par la ou les personnes rencontrées :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pour l'accomplissement de leurs missions, - Pour le pilotage du service, - Le cas échéant, pour la gestion des moyens du service ? 	
<p>2. THEMATIQUE 1</p>	
<p>Prévoir autant de rubriques que de thèmes à aborder avec l'audité.</p>	

A l'issue de l'entretien, les auditeurs complètent le questionnaire avec les informations recueillies, indiquent la documentation remise et celle qui reste à leur transmettre. Ils adressent le questionnaire ainsi complété à la personne rencontrée afin qu'elle puisse le valider et y apporter des modifications et compléments en tant que de besoin.

Le message de transmission doit insister sur le fait que la validation porte sur le fond et non pas sur la forme. En tant que de besoin, il indique le délai au-delà duquel l'absence de réponse vaut validation implicite.

Le questionnaire validé est conservé dans le dossier d'audit avec le message de transmission.

3.4. La réalisation des tests.

Pour réaliser ces tests, plusieurs méthodes peuvent être utilisées :

- l'observation d'une ou de plusieurs opérations de gestion correspondant au processus audité (processus de gestion) ;
- le rapprochement : comparaison entre les données figurant dans les applications informatiques et les dossiers papier correspondants, comparaison entre les données figurant dans plusieurs fichiers informatiques lorsque les données sont ressaisies à différents niveaux ;
- l'étude des contrôles automatiques intégrés dans les applications informatiques,
- l'étude des restitutions informatiques disponibles sur les erreurs, anomalies, rejets et de leur utilisation ;
- l'étude des corrections et des recyclages d'erreurs manuels ;
- le sondage (détermination d'un échantillon d'opérations à vérifier). Sauf cas particuliers, un échantillon réalisé de manière aléatoire est suffisant sous réserve d'examiner une trentaine d'opérations ou de dossiers pour dégager utilement un enseignement sur la population observée.

Il est établi une fiche de test qui rappelle l'objet du test, la méthode utilisée, le périmètre (échantillon ou totalité des opérations), le résultat et qui renvoie aux documents

correspondants. Il peut s'agir de fichiers EXCEL sur lesquels l'auditeur rajoute des colonnes pour porter des observations, d'un document papier annoté...

Timbres Structures d'audit.	Audit du Programme <i>(Reprendre intitulé de l'audit d'après lettre de mission)</i> Test de fiabilité de l'indicateur XXX	Référence dans le dossier d'audit.
Visa		
<i>Visa</i>	<i>Nom</i>	<i>Date</i>
Rédigé par		
Supervisé par		
NATURE DES TRAVAUX	CONSTATATIONS ET OBSERVATIONS	P.J.
Composition de l'échantillon		Références des dossiers sélectionnés
Vérification de la fourniture des informations par la totalité des services redevables.		Sans objet.
Vérification de la concordance entre les informations figurant dans les dossiers et celles qui ont été saisies dans l'application X par le service territorial		Papier de travail ou fichier établi par l'auditeur
Vérification de la saisie et de la consolidation faite par le service en charge de la production de l'indicateur au niveau central		Papier de travail ou fichier établi par l'auditeur

IV. LA PHASE DE RESTITUTION

La phase de restitution de l'audit aboutit à la diffusion d'un rapport.

Elle comporte les trois étapes principales suivantes :

4.1. La réunion de clôture

La réunion de clôture fait partie de la communication avec les entités auditées. Elle permet à l'équipe d'audit de faire connaître ses constats et ses recommandations.

La réunion de clôture peut être placée :

- à la fin des travaux terrain, avant la rédaction du rapport provisoire ;
- après la remise du rapport provisoire et la phase contradictoire.

Lorsque le programme de travail conduit à effectuer des travaux de revue au sein de plusieurs services (ministère et établissements publics par exemple), les deux pratiques peuvent coexister.

Une réunion de restitution « à chaud », sur site peut clore chaque phase des travaux et permettre de restituer au service les constats qui le concernent plus particulièrement. La réunion de clôture postérieure à la phase contradictoire permet de procéder à une restitution consolidée et d'arrêter le plan d'action associé.

La réunion de clôture, dont le principe est annoncé lors de la réunion d'ouverture, est également l'occasion de présenter à l'audité les suites attendues de l'audit.

4.2. Le rapport provisoire et la phase contradictoire

Le travail de l'équipe d'audit est retracé et synthétisé dans un rapport provisoire rédigé par les auditeurs qui présente les constats effectués et propose des recommandations.

Le rapport provisoire est adressé au responsable du programme audité afin qu'il puisse faire connaître ses observations sur les constats présentés et sur les recommandations proposées.

La lettre de transmission indique le délai dans lequel les observations doivent être transmises à l'équipe d'audit. Le délai doit être déterminé en fonction du nombre d'acteurs concernés ainsi que des informations dont la mission peut disposer sur la charge des services sur la période considérée. Un délai de 15 jours (deux semaines) constitue un minimum, un délai de quatre à cinq semaines (un mois) constitue un maximum.

A la date d'échéance, le superviseur doit adresser un message de relance aux audités en indiquant la date à partir de laquelle en l'absence de réponse de leur part, le rapport sera considéré comme définitif. Les courriers et courriels devront être conservés dans le dossier d'audit.

4.3. Le rapport définitif

A la réception des observations du responsable du programme audité et le cas échéant de la documentation complémentaire transmise, l'équipe d'audit apporte une réponse systématique à chacun des points soulevés. Elle insère dans le rapport définitif, une annexe rendant compte de la phase contradictoire (observations reçues et réponses apportées). Cette formalisation est préférable à la présentation en trois colonnes qui doit être réservée aux rapports d'inspection et de contrôle.

En tant que de besoin, elle procède aux ajustements utiles dans le rapport définitif. Le cas échéant, le rapport définitif indique l'absence de réponse au rapport provisoire.

Le rapport définitif est transmis au signataire de la lettre de mission ainsi qu'au(x) audités et/ou responsable(s) de la mise en œuvre de recommandations, selon les règles qui seront déterminées selon l'organisation retenue pour l'audit de la performance.

V. LE SUIVI DES RECOMMANDATIONS

A réception du rapport définitif, la structure auditée doit faire connaître les suites qu'elle entend donner aux recommandations formulées par la mission d'audit et lui adresser le plan d'action correspondant.

Si l'administration tunisienne fait le choix d'un service dédié, il appartiendra à ce service d'effectuer le suivi de la mise en œuvre du plan d'action, selon une périodicité semestrielle et d'en rendre compte au comité d'audit (s'il en est constitué un) ou au ministre en signalant particulièrement les recommandations correspondant à un risque résiduel fort dont la mise en œuvre était prévue dans le plan d'audit et qui ne sont pas effectives un an après l'échéance fixée pour leur application.

FICHES THEMATIQUES

**FICHE METHODOLOGIQUE N°1:
EVALUATION DU PERIMETRE ET DE LA STRUCTURE DU PROGRAMME**

Objet de la fiche	Déterminer la démarche à suivre pour évaluer la conception générale du programme.
Objectifs d'audit relatifs à la définition des priorités stratégiques	<p>Les travaux doivent permettre :</p> <ul style="list-style-type: none"> - d'établir si les objectifs du programme traduisent l'approche stratégique de la politique concernée (par opposition aux objectifs de caractère opérationnel, utilisés pour la déclinaison du programme dans les services), - de vérifier qu'ils sont suffisamment synthétiques (ou transversaux) pour couvrir les enjeux essentiels du programme, - de vérifier qu'ils sont suffisamment précis pour permettre une mesure de la performance, - de s'assurer que ces objectifs s'appuient sur des leviers d'action identifiés, - d'identifier les services chargés de leur mise en œuvre, - de s'assurer que les directions et services du ministère disposent de capacités d'impulsion et/ou de réalisation, - le cas échéant, d'identifier les autres programmes en relation avec le programme audité.
Acteurs clefs à rencontrer	<p>Cabinet du Ministre (le cas échéant).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Unité GBO du ministère • Responsable du programme audité. • Responsable du programme hébergeant les fonctions support et/ou les moyens de services polyvalents. • Responsables des programmes associés et connexes, le cas échéant.
Documents à collecter	<ul style="list-style-type: none"> - Présentation de la politique concernée (loi de programme, discours de politique générale, discours du ministre..), - Plans de développement quinquennaux 2006-2010(11^{ème} plan), 2011-2015 (12^{ème} plan même s'il a été interrompu), et 13^{ème} plan s'il en est adopté un en 2016, - Plan annuel de performance, notes sur le programme et les actions, comptes-rendus de réunions, -Organigramme du ministère, -Textes fixant les compétences des acteurs du programme (administration centrale, services déconcentrés, établissements publics et autres organismes), -Effectifs des différents types de structures impliquées dans le programme, fiches de poste des principaux responsables, -Documents de pilotage de l'action des acteurs concernés (contrats de service, rapports d'activité des directions générales et/ou du ministère concerné, PV des réunions de pilotage du programme...). -Documents relatifs à l'organisation budgétaire du programme. -Toutes notes sur les modalités d'élaboration des budgets des

	programmes de fonctions de soutien
TRAVAUX A EFFECTUER	
Lecture du PAP	<p>Etablir à la lecture de chaque programme un tableau mettant en correspondance les axes stratégiques, les priorités/objectifs correspondant à ces axes, le cas échéant les sous-programmes correspondants, les leviers d'action identifiés, les indicateurs, les acteurs.</p> <p>Tableau 1. Grille de lecture des PAP</p>
Préparation des questionnaires pour les responsables de programme	<p>Les questionnaires comportent cinq volets :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Un volet relatif au responsable du programme, - Un volet relatif aux modalités de détermination des priorités stratégiques, - Un volet relatif à l'articulation entre les priorités, les objectifs, les actions associées et les indicateurs, - Un volet permettant d'identifier les services en charge de la mise en œuvre des actions associées aux priorités, - Un volet relatif aux moyens associés au programme. <p>Le questionnaire 1. Périmètre et structure du programme donne un aperçu des questions susceptibles être posées à tout responsable de programme. Ce questionnaire type peut être modifié en fonction de la connaissance que les auditeurs ont du contexte. Il doit être complété de questions spécifiques résultant de l'analyse du programme.</p> <p>Un exemple figure en annexe 1, sur la base du programme 1 du ministère de l'agriculture.</p>
Conduire les entretiens avec les responsables de programme et collecter la documentation complémentaire.	<p>Si le responsable renseigne le questionnaire avant l'entretien, les auditeurs déterminent les points à développer ou les compléments nécessaires. Le questionnaire est complété en cours d'entretien et transmis pour validation au responsable rencontré.</p> <p>Si des documents ont été demandés en cours d'entretien et n'ont pas été transmis, profiter du renvoi du questionnaire en validation pour demander les documents attendus.</p>
Etude de la documentation recueillie	Compléter le tableau en tant que de besoin.
FORMALISATION DES CONSTATS	
Éléments à faire figurer dans le dossier d'audit	<p>Questionnaires validés</p> <p>Documentation collectée directement par les auditeurs (journal officiel, site du ministère)</p> <p>Documentation remise par le ministère : répertoriée (si documentation papier) et classée.</p>

<p>Points à faire figurer dans le rapport</p>	<p>Conclusions sur la cohérence du dispositif : stratégie/priorités/ Leviers-Actions.</p> <p>Identifier les objectifs dont la formulation n'est pas suffisamment précise pour se prêter à une mesure de la performance.</p> <p>Identifier les objectifs dont la réalisation dépend significativement d'acteurs externes au ministère (établissements publics, entreprises publiques, groupements professionnels, opérateurs privés) et les risques d'un manque de synergie entre les objectifs de ces acteurs et ceux de l'État.</p> <p>Identification des relations entre le programme audité et d'autres programmes du ministère ou d'autres ministères.</p> <p>Recommandations éventuelles relatives à la présentation du programme (informations complémentaires à intégrer, limites à indiquer) et à l'organisation du pilotage du programme.</p>
<p>Points d'attention ou de vigilance :</p> <p>Il importe d'identifier les relations et interdépendances éventuelles entre le programme audité et d'autres programmes du ministère ou d'autres ministères et de formuler des recommandations adaptées (redéfinition des périmètres des programmes, mécanismes de concertation et de coordination entre les ministères).</p>	

Tableau 1. Grille de lecture des PAP

Audit du programme XX						
Rédacteurs de la fiche :					Date :	
Eventuellement, visa du superviseur					Référence dans le dossier d'audit :	
Axe stratégique	Priorité	Sous-programme	Activités	Acteurs responsables de la mise en oeuvre	Leviers	Indicateurs
1						
2						
3						

Créer autant de lignes que nécessaire et procéder aux regroupements utiles

QUESTIONNAIRE 1.PERIMETRE ET STRUCTURE DU PROGRAMME

Timbres Structures d'audit.	Audit du Programme (Reprendre intitulé de l'audit d'après lettre de mission) Entretien avec XX, responsable du programme au ministère de Date	Référence questionnaire :
-----------------------------	--	---------------------------

<i>Visa</i>	<i>Nom</i>	<i>Date</i>
Rédigé par	Nom du responsable ou de ses collaborateurs si le questionnaire est renseigné avant la date de l'entretien. Nom de l'auditeur qui a renseigné (ou complété) le questionnaire en cours d'entretien	
Validé par	Personne auditée	

<i>Personnes concernées</i>	<i>Fonction</i>	<i>I*</i>	<i>P</i>
Personnes rencontrées			
Auditeurs (toute l'équipe)			
Superviseur (systématiquement en information)			

* pour *Information*, *Présent* à l'entretien

Objet du questionnaire et de l'entretien :

- **Connaître les modalités de détermination des priorités stratégiques du programme, des priorités, actions et indicateurs associés,**
- **Identifier les services en charge de la mise en œuvre des actions.**

Par convention, figurent en bleu et en gras, les documents demandés par la mission (à remettre de préférence sous format dématérialisé).

QUESTIONS	REponses
1. PRESENTATION DES INTERLOCUTEURS	
Présentation des interlocuteurs : grade, fonction, ancienneté sur la fonction.	
Missions du service d'appartenance Documentation attendue : textes d'organisation, organigramme détaillée de la structure.	

QUESTIONS	REPONSES
<p>Effectifs du service d'appartenance et répartition par catégorie statutaire.</p> <p>Evolution des effectifs au cours des trois dernières années.</p>	
<p>Quels sont les principaux interlocuteurs du service :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Au sein du ministère - Hors du ministère (EPA et entreprises publiques associées au programme notamment) ? 	
<p>Quels sont les interlocuteurs du service pour l'allocation des moyens humains et budgétaires correspondants au programme ?</p>	
<p>Quels sont les logiciels informatiques utilisés au sein du service ?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pour l'accomplissement de leurs missions, - Pour le pilotage du service, - Le cas échéant, pour la gestion des moyens du service ? 	
<p>Disposez-vous d'un outil de pilotage de l'activité du service ?</p> <p>Si oui, produire la documentation correspondante.</p>	
2. DETERMINATION DES AXES STRATEGIQUES ET DES PRIORITES ASSOCIEES.	
<p>Comment les axes stratégiques ont-ils été déterminés ?</p>	
<p>En cas de démarche descendante (top-down), comment les axes stratégiques ont-ils été transmis au responsable de programme ?</p> <p>Des priorités étaient-elles associées à ces axes ?</p> <p>Si non, comment ont-elles été déterminées ?</p> <p>Fournir la documentation correspondante.</p>	

QUESTIONS	REPONSES
<p>En cas de démarche ascendante (bottom-up), quels ont été les services contributeurs ?</p> <p>Sur quelles bases les axes stratégiques et les priorités ont-ils été déterminés ?</p> <p>Quelle a été la procédure d'arbitrage ? Fournir la documentation correspondante</p>	
<p>Si plusieurs directions contribuent au programme, comment ont-elles été associées à la démarche ?</p>	
3. RELATIONS AXES STRATEGIQUES/PRIORITES/LEVIERS-ACTIONS	
<p>De quelles informations disposiez-vous pour analyser la situation au démarrage du programme?</p>	
<p>Comment les actions correspondant aux priorités ont-elles été déterminées ?</p>	
<p>D'autres actions étaient-elles possibles ? Si oui, pourquoi ont-elles été finalement écartées ?</p>	
<p>Questions complémentaires en fonction des résultats de l'analyse du tableau 1.</p>	
4. IDENTIFICATION DES ACTEURS OPERATIONNELS	
<p>Quels sont les services responsables de la mise en œuvre au sein du ministère (y compris services exerçant la tutelle des établissements publics participant à la politique publique) ?</p>	
<p>Y-a-t-il des opérateurs externes à l'administration qui reçoivent des financements publics (subventions sur crédits budgétaires, affectations de ressources fiscales) et contribuent à la politique publique ?</p> <p>Si oui, quels sont-ils ?</p>	

QUESTIONS	REPOSES
5. ALLOCATION DES MOYENS	
Comment les moyens nécessaires à la mise en œuvre de ces actions ont-ils été déterminés ?	
Est-il prévu de faire appel à des financements externes (prêts notamment) ? Si oui, dans quelles proportions ?	
Comment les ressources humaines ont-elles été déterminées ?	
L'allocation des moyens a-t-elle donné lieu à des arbitrages ? Si oui, qui les a rendus et sur quels critères ?	
6. PILOTAGE DU PROGRAMME	
Disposez-vous d'outils de suivi des objectifs/indicateurs (tableaux de bord ?)	
Disposez-vous d'outils de calcul des coûts ?	

**FICHE METHODOLOGIQUE 2:
EVALUATION DE LA PERTINENCE DES INDICATEURS**

«

Objet de la fiche	Déterminer la démarche à suivre pour évaluer la capacité des indicateurs retenus à rendre compte de ces objectifs de manière pertinente.
Objectifs d'audit relatifs aux indicateurs	Les travaux doivent permettre : <ul style="list-style-type: none"> - de vérifier que les indicateurs retenus sont suffisamment précis pour permettre une mesure de la performance, - de s'assurer que les directions et services du ministère disposent de capacités d'impulsion et/ou de réalisation des actions dont les indicateurs rendent compte, - de vérifier que l'évolution de l'indicateur n'est pas déterminée en tout ou en partie par des facteurs externes à l'action du ministère.
Acteurs clefs à rencontrer	<ul style="list-style-type: none"> - Responsable(s) de programme(s) - Collaborateurs des responsables chargés du suivi de la performance - Responsables des services d'administration centrale contribuant à la production des indicateurs - En tant que de besoin, un échantillon de services territoriaux de l'Etat ou d'établissements publics contribuant à la mise en œuvre des objectifs et à la production des indicateurs
TRAVAUX A EFFECTUER	
Etude des fiches descriptives des indicateurs et du tableau 1	<p>A partir de la définition de chaque indicateur et de ses modalités de calcul, vérifier que :</p> <ul style="list-style-type: none"> - l'indicateur est adapté à la mesure de l'objectif /action poursuivi : son évolution résulte de l'action poursuivie (lien de cause à effet entre sa variation et les mesures prises), - l'indicateur couvre une part substantielle, ou tout au moins significative, du résultat attendu de la politique ; - l'indicateur mesure la performance, c'est-à-dire un résultat obtenu (par opposition aux indicateurs de moyens ou d'activité) ; - l'action à l'origine de la variation est imputable aux services en charge de l'action (pas de sensibilité de l'indicateur à l'action d'intervenants externes).
En tant que de besoin, recherche des éléments complémentaires	Entretiens avec les responsables des programmes ou les services en charge du pilotage de l'indicateur. Insertion des questions adaptées dans les questionnaires qui leur sont adressés.
Etude de la stabilité de l'indicateur	<p>Etude des fiches d'indicateur sur les trois dernières années et l'année en cours.</p> <p>Identification des modifications :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Des informations prises en compte, - De leur définition <p>Conséquences sur l'indicateur :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Impact sur la valeur de l'indicateur (écart entre valeur attendue/réalisée)

	<ul style="list-style-type: none"> - Comparabilité des résultats dans le temps (possibilité ou non de recalculer les valeurs des années antérieures sur les mêmes bases pour obtenir une série continue).
Identification des leviers opérationnels permettant de faire varier la valeur de l'indicateur	<p>Les travaux doivent permettre, notamment par l'exploitation des entretiens avec les services et l'examen de la documentation remise :</p> <ul style="list-style-type: none"> -d' identifier les leviers d'action opérationnels qui complètent et/ou déclinent les leviers d'action stratégiques indiqués dans les PAP, -d' identifier les facteurs externes qui le cas échéant, dépendent de la performance d'autres ministères, - le cas échéant, de hiérarchiser les leviers opérationnels en fonction de leur impact sur l'évolution de l'indicateur, - de mesurer les modalités selon lesquelles les services agissent sur ces leviers. <p>Cf. Annexe 2.5. ; Illustration de la démarche à partir de l'exemple l'indicateur 1-1-3-3. Pourcentage cumulé d'aménagement de pistes rurales inscrit aux 11^{ème} et 12^{ème} plans,</p>
FORMALISATION DES CONSTATS	
Eléments à faire figurer dans le dossier d'audit	<p>Documentation utilisée Papiers de travail/fiches de tests permettant de tracer l'analyse effectuée par l'équipe d'audit et ses conclusions</p>
Points à faire figurer dans le rapport	<p>Conclusions sur la cohérence du dispositif : stratégie/priorités/ Leviers-Actions/ indicateurs.</p> <p>Signaler les cas pour lesquels l'évolution de la valeur des indicateurs dépend de facteurs sur lesquels les services n'ont pas de prise.</p>
<p>Points de vigilance / problématiques :</p> <p>Identification de risques de biais (évolution de l'indicateur ne correspondant pas à une amélioration de la performance) ou d'effets pervers (amélioration de l'indicateur au détriment d'autres tâches importantes et non mesurées).</p> <p>L'identification des leviers opérationnels constitue un point important qui nourrira ultérieurement les travaux sur l'évaluation de l'efficacité (cf. Fiche méthodologique n°8. Evaluation de l'efficacité).</p>	

FICHE METHODOLOGIQUE 3 : EVALUATION DE LA FIABILITE DES INDICATEURS

Objet de la fiche	Il s'agit de déterminer la démarche à suivre pour évaluer la fiabilité des indicateurs.
Objectifs d'audit relatifs aux indicateurs	<p>Pour chaque indicateur,</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identifier les risques liés aux modalités de collecte et/ou de centralisation des données qui constituent l'indicateur. - Identifier les risques liés au calcul de l'indicateur, - Vérifier l'existence d'une piste d'audit de la valeur de l'indicateur. - Vérifier l'existence de dispositifs permettant de maîtriser les risques liés à la production de l'indicateur (contrôle interne). <p>Matrice des risques 1. Fiabilité et auditabilité des indicateurs.</p>
TRAVAUX A EFFECTUER	
Analyse de l'indicateur	<p><u>Documentation à utiliser</u> : PAP, RAP et Fiches indicateurs.</p> <p>C'est une étape importante qui doit être effectuée dès la phase de prise de connaissance sur la base de la documentation disponible et complétée lors des premiers entretiens.</p> <p>Elle doit permettre de :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Déterminer les informations élémentaires qui composent l'indicateur, - Evaluer pour chaque élément s'il existe une définition précise de ce qui est attendu, - Identifier les acteurs qui peuvent communiquer cette information : services d'administration, services territoriaux des ministères, établissements publics, entreprises publics, acteurs privés. <p>En déduire les questions à introduire dans les questionnaires d'entretien pour obtenir les éléments manquants et/ou les clarifications/précisions utiles. Dresser une première liste des personnes à rencontrer.</p>
Préparer et conduire les entretiens avec les acteurs clefs du ministère	<p>Le responsable de la production de l'indicateur. Il est identifié dans la fiche descriptive de l'indicateur à la rubrique « Responsable de l'indicateur au sein du programme ».</p> <p>Le questionnaire à l'intention du responsable de l'indicateur peut être préparé sur la base de la documentation du PAP et de l'analyse de l'indicateur.</p> <p>Le questionnaire 2. Fiabilité de l'indicateur (Responsable de l'indicateur) donne un aperçu des questions susceptibles être posées à tout responsable d'indicateur. Ce questionnaire type doit être complété de questions spécifiques résultant de l'analyse de l'indicateur.</p> <p>Le questionnaire 3. Fiabilité de l'indicateur. (Agent chargé de la production de l'indicateur) est destiné à la personne qui effectue le travail de collecte, de centralisation et de consolidation des données. Il doit être complété en fonction des informations reçues lors de</p>

	<p>l'entretien avec le responsable de l'indicateur.</p> <p>Cf. Annexes 2.1 à 2.7. Illustration par deux indicateurs du ministère de l'Équipement.</p> <p>Taux annuel de curage des ouvrages de protection et pourcentage cumulé d'aménagement des pistes rurales inscrites au 11^{ème} et 12^{ème} plans.</p>
Documents/informations à collecter lors des entretiens	<p>Tout document décrivant la procédure de collecte, de remontée et de consolidation des données.</p> <p>Tout document rendant compte du contrôle interne sur les données fournies.</p> <p>Si tout ou partie des données sont produites de manière informatisée, voir la fiche méthodologique n°4.</p>
Reconstituer la procédure de collecte et de consolidation des données en procédure manuelle.	<p>Identifier les différentes étapes et les acteurs associés.</p> <p>Synthétiser le processus :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Par un logigramme, - Par un tableau. <p>Cf. Annexe 3. Exemple de document de synthèse : Programme 3 du Ministère de l'Agriculture. Procédure de collecte et de consolidation de l'indicateur 3.3.3.1. Taux de desserte en eau potable en milieu rural.</p>
Identifier les risques résultant de la procédure suivie	<p>Délais de transmission</p> <p>Perte ou omission de données</p> <p>Données non homogènes : compréhension différente de l'information à collecter et à transmettre.</p> <p>Erreur de calcul lors des consolidations.</p> <p>Insincérité des données</p> <p>Renseigner la matrice des risques 1. Identifier les risques existants, les premiers éléments de maîtrise énoncés par les services d'administration centrale.</p>
Le cas échéant, acteurs clefs à rencontrer dans des services territoriaux, dans les établissements publics, entreprises publiques ou autres acteurs redevables de l'information	<p>En fonction de la composition de l'indicateur, de la procédure de collecte de l'information, constituer un échantillon représentatif des acteurs qui fournissent tout ou partie de l'information permettant de calculer l'indicateur.</p> <p>Rencontrer le responsable et les personnes en charge de la collecte des données dans chacune des entités formant l'échantillon.</p>
Préparer et conduire les entretiens avec les services	<p>Elaborer les questionnaires sur la base des entretiens et de la documentation collectée en administration centrale. Orienter les questions en fonction des zones de risques identifiées.</p>

territoriaux, les établissements publics, entreprises publiques ou autres acteurs redevables de l'information	Le questionnaire 4. Fiabilité de l'indicateur. Service redevable est à décliner en fonction du statut juridique et de la relation (hiérarchique /de tutelle/conventionnelle) avec l'administration centrale du ministère. Cf. Annexe 2. Illustration par un questionnaire d'entretien avec une DREHAT du ministère de l'Équipement.
Compléter la matrice des risques	Sur la base des entretiens et de la documentation, compléter la matrice des risques et préparer le programme de test nécessaire pour : <ul style="list-style-type: none"> - Vérifier la réalité et l'efficacité des mesures de contrôle interne existante - Evaluer la fiabilité de la valeur de l'indicateur
Tests	Déterminer les tests à effectuer sur la base des informations recueillies et des points de faiblesse identifiés.
FORMALISATION DES CONSTATS	
Éléments à faire figurer dans le dossier d'audit	Questionnaires validés Documentation remise par le ministère : répertoriée (si documentation papier) et classée. Documentation collectée dans les services territoriaux : répertoriée (si documentation papier) et classée. Logigramme, tableaux et tous papiers de travail des auditeurs. Fiches de tests. Matrice des risques complétée.
Points à faire figurer dans le rapport	Par indicateur étudié, -facteurs de sécurité ou de risque du processus de collecte,, de centralisation et de traitement pour aboutir à la production de l'indicateur, - existence d'une piste d'audit : traçabilité des données. Conservation et archivage des données élémentaires, -- mesures à prendre pour pallier les faiblesses identifiées
Points de vigilance / problématiques : En fonction des délais impartis, la mission d'audit peut être conduite à ne pas examiner la fiabilité de la totalité des indicateurs. Elle devra constituer un échantillon qui regroupe les indicateurs correspondant aux plus forts enjeux en termes d'objectifs/de coûts associés et ceux qui présentent des facteurs de risques importants. Si la piste d'audit n'existe pas, le rapport doit comporter une réserve sur les indicateurs concernés et indiquer les mesures à prendre pour corriger cette lacune.	

MATRICE DES RISQUES 1. FIABILITE ET AUDITABILITE DES INDICATEURS

Risque	Facteur de risque	Mesure de contrôle interne attendue	Existence de la mesure attendue	Niveau de risque initial	Tests	Niveau de risque constaté (résiduel)
Données incomplètes	Multiplicité des redevables de l'information	Procédure de collecte formalisée Tableau de suivi de la réception des données Procédure de relance				
	Multiplicité des données composant l'indicateur	Vérification de l'exhaustivité de données transmises par chaque redevable de l'information				
	Collecte manuelle des données	Activités de contrôle interne (vérifications, pointages)				
	Ruptures de continuité du SI	Points de contrôle sur zones de rupture				
Données non homogènes	Définition peu précise d'une ou de plusieurs composantes de l'indicateur.	Construction de l'indicateur				
	Interprétations divergentes de l'information à fournir	Précision de la documentation de l'indicateur. Diffusion de la documentation de l'indicateur				
Données inexactes	Erreurs de saisie	Contrôle de la saisie (contrôle mutuel ou contrôle de supervision par sondage) Système automatique de détection des écarts importants des valeurs d'une période à l'autre.				
	Ruptures de continuité du SI	Points de contrôle sur zones de rupture				
	Insincérité des	Evaluation des situations				

Risque	Facteur de risque	Mesure de contrôle interne attendue	Existence de la mesure attendue	Niveau de risque initial	Tests	Niveau de risque constaté (résiduel)
	données	favorisant une manipulation des données (liaison résultats/ rémunération par exemple)				
	Erreurs dans l'application de la formule de calcul	Automatisation du calcul ou contrôle mutuel				
Données non auditables	Modification du système informatisé de collecte des données	Procédure de reprise des données antérieures ou archivage des données antérieures				
	Défaut d'archivage des dossiers alimentant l'indicateur	Procédure d'archivage formalisée.				
	Durée insuffisante de l'archivage	Définition par l'administration centrale de la durée de conservation des données/dossiers				

Questionnaire n°2.

Fiabilité de l'Indicateur. Responsable de l'indicateur.

Timbres Structures d'audit.	Audit du Programme : Entretien avec le responsable de l'indicateur : Date	Référence questionnaire :
-----------------------------	--	---------------------------

<i>Visa</i>	<i>Nom</i>	<i>Date</i>
Rédigé par	Nom du responsable ou de ses collaborateurs si le questionnaire est renseigné avant la date de l'entretien. Nom de l'auditeur qui a renseigné (ou complété) le questionnaire en cours d'entretien	
Validé par	Personne auditée	

<i>Personnes concernées</i>	<i>Fonction</i>	<i>I*</i>	<i>P</i>
Personnes rencontrées			
Auditeurs (toute l'équipe)			
Superviseur (systématiquement en information)			

* pour *Information*, *Présent* à l'entretien

Objet du questionnaire et de l'entretien :

- **Connaître les modalités de construction de l'indicateur,**
- **Préciser la définition de chaque composante de l'indicateur**
- **Identifier les services de la collecte et de la consolidation des données composant l'indicateur.**

Par convention, figurent en bleu et en gras, les documents demandés par la mission (à remettre de préférence sous format dématérialisé).

QUESTIONS	REponses
1. PRESENTATION DES INTERLOCUTEURS	
Présentation des interlocuteurs : grade, fonction, ancienneté sur la fonction.	
Rôle dans le programme	
2 .COMPOSANTES DE L'INDICATEUR ET PROCEDURES DE RECUEIL DE L'INFORMATION	

QUESTIONS	REPONSES
Questions spécifiques sur les composantes de l'indicateur (à déduire de l'analyse de la fiche indicateur).	
<p>Avez-vous modifié la définition de l'indicateur au cours des trois dernières années ?</p> <p>Si oui, dans quel sens et pour quelles raisons ?</p> <p>Fournir la documentation correspondante le cas échéant.</p>	
Le cas échéant, poser les questions suivantes pour chaque composante de l'indicateur.	
Quels sont les services/établissements publics/entreprises publiques/opérateurs privés auprès desquels l'information doit être recueillie ?	
Qui est responsable dans votre direction de la collecte de l'information, de sa vérification et de sa consolidation ?	
Selon quelle fréquence, cette information vous est-elle transmise ?	
<p>Avez-vous</p> <ul style="list-style-type: none"> -élabore une procédure de collecte de l'information ? - transmis cette procédure ou une note de service/instruction à l'intention des services en charge de la fourniture des données et de leur traitement ? <p>Fournir la documentation correspondante.</p>	
<p>Avez-vous mis en place une convention/procédure avec des intervenants externes (entreprises publiques, groupements professionnels...) redevables d'une partie de l'information ?</p> <p>Fournir la documentation correspondante.</p>	
Avez-vous mis en place une procédure de contrôle interne de la qualité des informations reçues ?	
Comment vérifiez-vous le bon déroulement de la collecte des informations ?	
A quel moment l'information vous est-elle transmise ?	

QUESTIONS	REPONSES
Est-elle intégrée dans un tableau de bord ?	
Peut-elle être présentée par gouvernorat ?	
A qui transmettez-vous la valeur de l'indicateur ?	
L'accompagnez-vous d'une analyse ? Si oui, fournir la documentation correspondante.	
Le cas échéant, quelles difficultés avez-vous rencontré dans l'établissement de cet indicateur ?	
Quelles évolutions souhaiteriez-vous apporter ?	

QUESTIONNAIRE 3. Fiabilité de l'Indicateur. Service d'administration centrale en charge de la production de l'indicateur.

Timbres Structures d'audit.	Audit du Programme Entretien avec XX En charge de la collecte et de la consolidation des données de l'indicateur : Date	Référence questionnaire :
-----------------------------	--	---------------------------

<i>Visa</i>	<i>Nom</i>	<i>Date</i>
Rédigé par	Nom du responsable ou de ses collaborateurs si le questionnaire est renseigné avant la date de l'entretien. Nom de l'auditeur qui a renseigné (ou complété) le questionnaire en cours d'entretien	
Validé par	Personne auditée	

<i>Personnes concernées</i>	<i>Fonction</i>	<i>I*</i>	<i>P</i>
Personnes rencontrées			
Auditeurs (toute l'équipe)			
Superviseur (systématiquement en information)			

* pour *Information*, *Présent* à l'entretien

Objet du questionnaire et de l'entretien :

- **Connaître les modalités pratiques de collecte des informations constituant l'indicateur,**
- **Identifier les traitements effectués sur les données reçues,**
- **Identifier les difficultés éventuelles et leur impact sur la fiabilité de l'indicateur ou la régularité de sa production.**

Par convention, figurent en bleu et en gras, les documents demandés par la mission (à remettre de préférence sous format dématérialisé).

QUESTIONS	REPONSES
1. PRESENTATION DU OU DES INTERLOCUTEURS	
Présentation des interlocuteurs : grade, fonction, ancienneté sur la fonction.	

QUESTIONS	REPONSES
<p>Positionnement de l'entité au sein du service d'appartenance.</p> <p>Documentation : Organigramme détaillé du service d'appartenance de la personne auditée.</p>	
<p>Disposez-vous d'une fiche de poste ?</p> <p>Si oui, remettre une copie à la mission.</p>	
<p>Etes-vous le seul agent chargé du calcul de l'indicateur ?</p> <p>Si oui, qui peut assurer votre intérim en cas d'absence ?</p>	
2. COLLECTE DES INFORMATIONS NECESSAIRES AU CALCUL DE L'INDICATEUR	
<p>Comment recevez-vous l'information relative à (l'indicateur ou une composante de l'indicateur) ?</p> <ul style="list-style-type: none"> -qui vous la transmet ? -selon quelle procédure : devez-vous la demander ou vous est-elle transmise automatiquement ? - sous quelle forme ? <p>Fournir la liste de vos correspondants</p>	
<p>Selon quelle fréquence, cette information vous est-elle transmise ?</p>	
<p>Comment vérifiez-vous que la totalité des services/entités vous ont transmis les informations attendues ?</p>	
<p>Quelle procédure suivez-vous pour relancer les services/entités qui n'ont pas transmis les informations attendues ?</p> <p>S'il existe un tableau de suivi, fournir le tableau de l'année n-1 et celui de l'année en cours.</p>	
<p>Sous quelle forme l'information vous est-elle transmise ?</p> <p>Fournir un exemple.</p>	
<p>Comment conservez-vous les informations reçues ?</p>	

QUESTIONS	REponses
3. CONSOLIDATION DES DONNES RECUES ET CALCUL DE L'INDICATEUR	
<p>Saisissez-vous les données reçues dans un fichier/tableur ...</p> <ul style="list-style-type: none"> - Que vous avez conçu ? - Qui a été développé par le ministère ? 	
<p>Où les données sont-elles stockées :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sur votre ordinateur ? - Sur un serveur ? 	
<p>Si les données sont stockées sur votre ordinateur, disposez-vous d'une copie de secours ?</p> <p>Sous quelle forme ?</p> <p>Où cette copie est-elle conservée ?</p> <p>Est-elle accessible en cas d'absence de votre part ?</p>	
<p>Quels contrôles faites-vous sur les données reçues ?</p>	
<p>Quand et comment calculez-vous l'indicateur ?</p>	
<p>A qui et comment rendez-vous compte d'éventuels problèmes de collecte des données ?</p>	

QUESTIONNAIRE 4. Fiabilité de l'indicateur. Service redevable.

Timbres Structures d'audit.	Audit du Programme Entretien avec XX En charge de la collecte des données dans le service territorial et/ou de leur transmission au ministère Indicateur : Date	Référence questionnaire :
-----------------------------	--	---------------------------

<i>Visa</i>	<i>Nom</i>	<i>Date</i>
Rédigé par	Nom du responsable ou de ses collaborateurs si le questionnaire est renseigné avant la date de l'entretien. Nom de l'auditeur qui a renseigné (ou complété) le questionnaire en cours d'entretien	
Validé par	Personne auditée	

<i>Personnes concernées</i>	<i>Fonction</i>	<i>I*</i>	<i>P</i>
Personnes rencontrées			
Auditeurs (toute l'équipe)			
Superviseur (systématiquement en information)			

* pour *I* information, *P* Présent à l'entretien

Objet du questionnaire et de l'entretien :

- **Connaître les modalités de collecte et de contrôle des informations transmises au ministère,**
- **Identifier les difficultés éventuelles et leur impact sur la fiabilité ou la régularité de la production de l'indicateur.**

Par convention, figurent en bleu et en gras, les documents demandés par la mission (à remettre de préférence sous format dématérialisé).

QUESTIONS	REPOSES
1. PRESENTATION DU OU DES INTERLOCUTEURS	
Présentation des interlocuteurs : grade, fonction, ancienneté sur la fonction.	

QUESTIONS	REPONSES
Positionnement dans l'organigramme du service territorial/ de l'établissement public/de l'entreprise publique... Documentation : Organigramme du service territorial. Le cas échéant, organigramme détaillé du service d'appartenance de la personne audité.	
Disposez-vous d'une fiche de poste ? Si oui, remettre une copie à la mission.	
2. COLLECTE DES INFORMATIONS NECESSAIRES AU CALCUL DE L'INDICATEUR	
Avez-vous reçu du ministère des instructions relatives à la collecte des informations nécessaires au calcul de l'indicateur ? Si oui, fournir la documentation correspondante.	
Qui est votre correspondant au ministère sur ce sujet ?	
Comment est organisée la collecte de l'information relative à ? <ul style="list-style-type: none"> - Qui est chargé de procéder au décompte de ... et comment ? - A qui l'information est-elle transmise localement, sous quelle forme et selon quelle fréquence ? Fournir un exemple de transmission.	
Que fait le service/la personne qui reçoit cette information ? L'information est-elle saisie dans un fichier intermédiaire ? Est-elle consolidée ? Si la réponse à ces questions est oui, renseignez le point 3.	
Comment l'information est-elle conservée avant sa transmission au ministère?	
A quelle fréquence l'information est-elle transmise au ministère ?	
Comment l'information est-elle transmise au ministère ?	

QUESTIONS	REPONSES
<p>Quelle procédure suivez-vous pour relancer les services/entités qui n'ont pas transmis les informations attendues ?</p> <p>S'il existe un tableau de suivi, fournir le tableau de l'année n-1 et celui de l'année en cours.</p>	
3. CONSOLIDATION DES DONNES RECUES ET CALCUL DE L'INDICATEUR	
<p>Saisissez-vous les données reçues dans un fichier/tableur ...</p> <ul style="list-style-type: none"> - Que vous avez conçu ? - Qui a été développé par le ministère ? 	
<p>Où les données sont-elles stockées :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sur votre ordinateur ? - Sur un serveur ? 	
<p>Si les données sont stockées sur votre ordinateur, disposez-vous d'une copie de secours ?</p> <p>Sous quelle forme ?</p> <p>Où cette copie est-elle conservée ?</p> <p>Est-elle accessible en cas d'absence de votre part ?</p>	
<p>Quels contrôles faites-vous sur les données reçues ?</p>	
<p>Quelles opérations effectuez-vous avant de transmettre les données au ministère ?</p> <p>Notamment, comment vous assurez-vous que les données transmises sont exhaustives ?</p>	
4. RETOURS D'INFORMATION DU MINISTERE	
<p>Le ministère accuse-t-il réception des informations transmises ?</p>	
<p>Vous relance-t-il si les informations ne lui sont pas parvenues ou ne sont pas parvenues dans les délais fixés ?</p>	

QUESTIONS	REPONSES
<p data-bbox="181 264 678 324">Vous a -t-il déjà demandé de vérifier certaines données ?</p> <p data-bbox="181 353 678 414">Si oui, fournir la documentation relative à ces échanges.</p>	
<p data-bbox="181 495 678 555">Recevez-vous une information du ministère sur :</p> <ul data-bbox="231 584 678 1048" style="list-style-type: none"> - La valeur de l'indicateur national ? - L'atteinte de la valeur-cible ou non ? - La valeur de l'indicateur pour ce qui vous concerne ? - Le cas échéant, si la valeur de l'indicateur pour votre entité est inférieure à la valeur nationale, vous demande-t-on d'expliquer l'écart observé ? 	

FICHE METHODOLOGIQUE N° 4: EVALUATION DU SYSTEME D'INFORMATION

Objet de la fiche	<p>Il s'agit de déterminer la démarche à suivre pour évaluer la fiabilité des SI concourant à la production des indicateurs.</p> <p>Il s'agit également de déterminer les possibilités offertes par le système d'information pour diffuser l'information relative à la performance.</p> <p>Il s'agit enfin de déterminer l'existence de briques permettant de construire un système de contrôle de gestion.</p>
Objectifs d'audit relatifs au SI	<p>Les travaux doivent permettre :</p> <ul style="list-style-type: none"> - D'établir une cartographie des SI qui participent à la production des indicateurs, - De déterminer les relations entre les systèmes de gestion « métier » dont sont extraites certaines données et le système informatique de mesure et de suivi de la performance (outils de production des tableaux de bord...) <p>L'objectif n'est pas de réaliser un audit du SI mais d'identifier les risques éventuels que le SI fait peser sur la mesure de la performance ou a contrario, son apport au bon fonctionnement du dispositif.</p>
Documents à collecter	<p>Cartographie du SI du ministère ou de la direction générale concernée (à demander à la direction des systèmes informatiques) ou schéma d'urbanisation.</p> <p>Tout document décrivant les principales fonctionnalités des applications.</p>
TRAVAUX A EFFECTUER	
Entretien avec le DSI	<p>L'objet de cet entretien est de disposer d'une vue globale du système d'information de la direction ou du ministère afin d'identifier</p> <ul style="list-style-type: none"> - La contribution du SI à la production des indicateurs - L'existence ou le projet de construction d'un système de contrôle de gestion. <p>Lorsque la DSI est intégrée dans le programme. Support, l'entretien peut être également l'occasion d'évaluer les indicateurs spécifiques à la sphère informatique.</p> <p>Questionnaire 5. Entretien avec le DSI. Cf. Annexe 4. Exemple d'entretien avec la DROI du ministère de l'équipement.</p>
Identifier les indicateurs du programme produits de manière informatisée en tout ou en partie.	<p>L'identification des indicateurs peut être faite à la lecture de la fiche descriptive de l'Indicateur, si elle est suffisamment précise.</p> <p>Elle apparaît à la rubrique « Mode de collecte des données ».</p> <p>Si la fiche n'est pas suffisamment précise, la question sera posée à la direction responsable de la collecte des données.</p> <p>A l'examen des indicateurs des programmes des ministères de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique(MESRS) ainsi que du ministère de l'agriculture (MA), il apparaît qu'il existe quatre types d'indicateurs :</p> <ul style="list-style-type: none"> - L'indicateur est produit à partir d'une seule application. Ex :

	<p>indicateur « Taux d'encadrement administratif » du programme « soutien » du MESRS et même indicateur du programme « soutien » du MA ;</p> <ul style="list-style-type: none"> - L'indicateur est produit à partir de deux applications. Ex : Taux de couverture par Internet du programme « Soutien » du MESRS ; - L'indicateur est produit pour partie de façon manuelle (numérateur) et pour partie par le SI (dénominateur). Ex : Indicateur « Nombre des agents formés/total du personnel » du programme « Soutien » du MESRS. - L'indicateur est produit de façon manuelle même si les données sont ressaisies dans des tableurs EXCEL (souvent multiples : un par service).
<p>Identifier lors d'entretiens avec le service responsable de la production, les zones de risques du SI et les dispositifs de maîtrise existants.</p>	<p>De manière générale, dans une application les zones de risques sont les suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Lors de la saisie initiale des informations : risque d'erreur de saisie, risque de retard de saisie (surtout en fin d'année si l'indicateur est annuel), - Lors de la mise à jour des informations : mêmes risques, - Lors du transfert des données d'une application à l'autre si la chaîne de traitement est complexe, - Lors de l'extraction des données pour produire l'indicateur : risques d'erreurs dans les programmes. <p>Toute période d'évolution sensible du système d'information (nouvelle version du logiciel ou du progiciel, nouvelle machine d'exploitation, changement du système d'exploitation) peut présenter un risque de perte ou d'altération des données.</p> <p>Enfin, ne pas oublier le risque d'erreur si le calcul final de l'indicateur est réalisé manuellement. Ex : valeurs du numérateur et du dénominateur fournis par extractions du SI mais ratio calculé manuellement.</p> <p>Matrice N° 2. Risques du SI.</p> <p>Questionnaire 6 Entretien avec le service responsable de la production de l'indicateur.</p> <p>Questionnaire 7. Entretien avec le service responsable de l'exploitation et de la maintenance de l'application produisant l'indicateur.</p>
<p>Identifier les possibilités d'utilisation du SI pour</p>	<p>S'il existe un Intranet,</p> <ul style="list-style-type: none"> -voir quelle est la part réservée à la GBO, aux objectifs et aux résultats dans la communication interne, -voir s'il existe des espaces métiers réservés à la performance et

communiquer sur la démarche GBO, diffuser les résultats, construire un système de contrôle de gestion	examiner leur contenu.
Documents/informations à collecter lors des entretiens.	<p>Tout document fournissant la description des principales fonctions de (ou des) l'application (s)utilisées.</p> <p>Le cas échéant, demander une présentation des fonctions de l'application en lien avec l'indicateur (saisie des données, validation, contrôle, outils de requettage...)</p> <p>Comptes-rendus de tests sur programmes d'extraction des données composant l'indicateur.</p> <p>Statistiques sur les taux d'erreurs : rejets d'opérations, réclamations des personnels ...</p> <p>Statistiques sur les taux de disponibilité de l'application et procédures de fonctionnement en mode dégradé.</p>
Acteurs clefs à rencontrer	<p>Responsable(s) de la production de l'indicateur.</p> <p>Responsable de l'exploitation et de la maintenance du SI participant à la production de l'indicateur.</p> <p>Responsable du service SI.</p>
FORMALISATION DES CONSTATS	
Éléments à faire figurer dans le dossier d'audit	<p>Questionnaires validés par les audités.</p> <p>Documentation recueillie par les auditeurs.</p> <p>Papiers de travail le cas échéant.</p>
Points à faire figurer dans le rapport	<p>Maturité et fiabilité des applications utilisées pour la production de l'indicateur.</p> <p>Impact sur la fiabilité de l'indicateur.</p> <p>Existe d'un système informatisé de contrôle de gestion ou d'élaboration/diffusion des tableaux de bord.</p>
<p>Points de vigilance / problématiques :</p> <p>Lorsqu'un indicateur mixte des éléments produits par le SI et d'autres collectés manuellement, les éléments collectés manuellement doivent être évalués selon la méthodologie développée dans la fiche 3. Fiabilité des Indicateurs.</p> <p>L'administration tunisienne dispose d'applications de gestion communes à tous les ministères (AMED, ADEB, INSAF) qui vont devoir être adaptées à la GBO .</p> <p>Les auditeurs doivent s'enquérir des adaptations réalisées ou des nouvelles applications développées. Le cas échéant, ils doivent être formés à ces applications pour connaître les possibilités de restitutions utiles à leurs travaux.</p> <p>Cf. Annexes 5.1. cartographie du SI de gestion et 5.2. Fiches signalétiques des principales applications de gestion.</p>	

QUESTIONNAIRE 5. QUESTIONNAIRE TYPE. ENTRETIEN AVEC LE DSI

Timbres Structures d'audit.	AUDIT DU PROGRAMME <i>(Reprendre intitulé de l'audit d'après lettre de mission)</i> Entretien avec le Directeur des Services Informatiques Date	Référence questionnaire :
-----------------------------	---	---------------------------

<i>Visa</i>	<i>Nom</i>	<i>Date</i>
Rédigé par		
Validé par	Personne auditée	

<i>Personnes concernées</i>	<i>Fonction</i>	<i>I*</i>	<i>P</i>

* pour *Information*, *Présent* à l'entretien

Objet du questionnaire et de l'entretien :

- **Connaître le parc applicatif du ministère et la stratégie informatique,**
- **Identifier la ou les applications qui concourent ou pourraient concourir à la production d'indicateurs de manière automatique,**
- **Identifier les possibilités d'utilisation du SI pour diffuser la culture de contrôle de gestion.**

QUESTIONS	REponses
1. PRESENTATION DES INTERLOCUTEURS	
Présentation des interlocuteurs : grade, fonction, ancienneté sur la fonction.	
Missions de la direction Fournir les textes d'organisation et l'organigramme du service. Le cas échéant, détailler l'organisation de la DSI et les compétences de ses différentes composantes.	

QUESTIONS	REPONSES
<p>Quel est le personnel de la direction :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Niveau hiérarchique - Répartition entre informaticiens et personnels administratifs ? 	
<p>Quel est le budget informatique de la direction/du ministère pour l'année en cours ?</p> <p>Comment a -t-il évolué au cours des 3 dernières années ?</p> <p>Comment se répartit-il entre :</p> <ul style="list-style-type: none"> -investissements matériels (immobilier, hardware) -développements logiciels internes, sous-traités et achats de progiciels (software), - maintenance, - bureautique - réseaux et communications. 	
2- PARC APPLICATIF	
<p>Existe-t-il un schéma d'urbanisation du système d'information ?</p> <p>Si oui, le remettre à la mission. Et le commenter</p>	
<p>Quel est le parc applicatif du ministère ?</p>	
<p>Quels sont les projets en cours ?</p>	
<p>Y at-il des problèmes résultant du vieillissement de certains matériels et/ou applications ?</p>	
3 EXISTENCE D'UN SYSTEME DE CONTROLE DE GESTION	
<p>Existe-t-il ou est-il prévu de constituer un infocentre ou un entrepôt de données ? Si oui, présentez le projet.</p> <p>Fournir la documentation correspondante.</p>	
<p>Existe-t-il des serveurs partagés ?</p>	

QUESTIONS	REPOSES
<p>Existe-t-il un Intranet de la direction ou du ministère ? Si oui, quels sont les services qui y ont accès ? Qui peut publier des données sur le site ?</p>	
<p>Existe-t-il un Extranet de la direction ou du ministère ? Si oui, qui peut publier des données sur le site ?</p>	
<p>Existe-t-il un système de contrôle de gestion qui permet de :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Centraliser les résultats des indicateurs - Les restituer de manière synthétique (tableaux de bord) - Les restituer par service central ? - Les restituer par service territorial ? - Centraliser les coûts ? - Les répartir par programme, par action ou par service ? <p>Fournir la documentation correspondante.</p>	
<p>Autres informations que vous jugez utile de communiquer à la mission d'audit.</p>	

QUESTIONNAIRE 6. Entretien avec le service responsable de la production de l'indicateur

Timbres Structures d'audit.	Audit du Programme (Reprendre intitulé de l'audit d'après lettre de mission) Entretien avec XX Date	Référence questionnaire :
-----------------------------	--	---------------------------

<i>Visa</i>	<i>Nom</i>	<i>Date</i>
Rédigé par	Nom du responsable ou de ses collaborateurs si le questionnaire est renseigné avant la date de l'entretien. Nom de l'auditeur qui a renseigné (ou complété) le questionnaire en cours d'entretien	
Validé par	Personne auditée	

<i>Personnes concernées</i>	<i>Fonction</i>	<i>I*</i>	<i>P</i>
Personnes rencontrées			
Auditeurs (toute l'équipe)			
Superviseur (systématiquement en information)			

* pour *Information*, *Présent* à l'entretien

Objet du questionnaire et de l'entretien :

- Identifier la ou les applications qui concourent à la production de l'indicateur.
- Identifier les zones de risques potentielles et les dispositifs de maîtrise des risques existants.

Par convention, figurent en bleu et en gras, les documents demandés par la mission (à remettre de préférence sous format dématérialisé).

QUESTIONS	REPONSES
1. PRESENTATION DES INTERLOCUTEURS	
Présentation des interlocuteurs : grade, fonction, ancienneté sur la fonction.	
Rôle dans le programme	

QUESTIONS	REPONSES
2. IDENTIFICATION DES APPLICATIONS CONCOURANT A LA PRODUCTION DE L'INDICATEUR.	
Quels sont les indicateurs produits sur la base d'informations figurant dans une ou plusieurs applications informatiques ?	
Pour chaque application, indiquer depuis quand elle est utilisée. L'application a-t-elle été modifiée pour produire l'indicateur ? Si oui, de quelle manière?	
Pour chaque application, décrire rapidement les principales fonctions. Fournir la documentation correspondante.	
Quels sont les services équipés de cette application : - Dans l'administration centrale, - Dans les services déconcentrés ? Fournir la documentation correspondante	
3. IDENTIFICATION DES RISQUES LIES A L'APPLICATION CONCOURANT A LA PRODUCTION DE L'INDICATEUR	
L'application a-t-elle récemment fait l'objet d'autres évolutions ? Si oui, lesquelles ? Ces évolutions ont-elles perturbé le fonctionnement de l'application ?	
Qui saisit les données dans l'application ? Qui les met à jour le cas échéant ?	
L'application prévoit-elle des contrôles -relatifs à la présence de données indispensables, - de cohérence entre certaines données ? Si oui, lesquels ?	
Y-a-t-il un système de validation des informations par une personne différente de celle qui a effectué la saisie : - De manière systématique	

QUESTIONS	REPONSES
<p>- Seulement en cas d'annulation ou de modification ?</p> <p>Si oui, décrire la procédure suivie.</p>	
<p>Qui peut consulter l'application ?</p>	
<p>Y-a-t-il des restitutions disponibles à des fins de suivi/de contrôle ?</p>	
<p>Quelles sont les informations nécessaires à la production de l'indicateur</p> <ul style="list-style-type: none"> - qui ne figurent pas dans l'application ? - qui nécessitent un retraitement des données présentes dans l'application ? 	
<p>L'application alimente-t-elle un infocentre ou un entrepôt de données ?</p>	
<p>L'indicateur peut-il être produit à partir de cet infocentre ou de cet entrepôt de données ?</p> <p>En ce cas, qui assure cette production ?</p>	
<p>A défaut, quel est le service qui effectue les traitements nécessaires à la production de l'indicateur ?</p>	
<p>La production de l'indicateur nécessite-t-elle des opérations manuelles complémentaires ?</p> <p>Si oui, lesquelles ?</p> <p>Qui les réalise ?</p>	

QUESTIONNAIRE 7. Entretien avec le service responsable de l'exploitation et de la maintenance de l'application produisant l'indicateur.

Timbres Structures d'audit.	Audit du Programme (Reprendre intitulé de l'audit d'après lettre de mission) Entretien avec XX Date	Référence questionnaire :
-----------------------------	--	---------------------------

<i>Visa</i>	<i>Nom</i>	<i>Date</i>
Rédigé par	Nom du responsable ou de ses collaborateurs si le questionnaire est renseigné avant la date de l'entretien. Nom de l'auditeur qui a renseigné (ou complété) le questionnaire en cours d'entretien	
Validé par	Personne auditée	

<i>Personnes concernées</i>	<i>Fonction</i>	<i>I*</i>	<i>P</i>
Personnes rencontrées			
Auditeurs (toute l'équipe)			
Superviseur (systématiquement en information)			

* pour *Information*, *Présent* à l'entretien

Objet du questionnaire et de l'entretien :

- **Mieux connaître l'application qui fournit les données permettant de calculer l'indicateur.**

Par convention, figurent en bleu et en gras, les documents demandés par la mission (à remettre de préférence sous format dématérialisé).

QUESTIONS	REponses
1. PRESENTATION DES INTERLOCUTEURS	
Présentation des interlocuteurs : grade, fonction, ancienneté sur la fonction.	

QUESTIONS	REPONSES
2. APPLICATION CONCOURANT A LA PRODUCTION DE L'INDICATEUR.	
Quand l'application a-t-elle été mise en service ?	
Quelle est la volumétrie de l'application ? <ul style="list-style-type: none"> - Nombre d'utilisateurs en écriture ? - Nombre d'utilisateurs en consultation ? - Nombre d'enregistrements/dossiers ? 	
Quel est le taux de disponibilité de l'application ? Quelles sont les principales causes d'indisponibilité de l'application ?	
L'application a-t-elle fait l'objet d'évolutions récentes : <ul style="list-style-type: none"> - Nouvelles fonctions - Réécriture - Changement technique : changement de machine de production, changement de système d'exploitation, changement de réseau ? Ces évolutions ont-elles perturbé le fonctionnement de l'application ?	
Avez-vous actuellement des anomalies applicatives en cours de traitement ? Si oui lesquelles ?	
Quels développements vous ont-ils été demandés dans le cadre de la démarche GBO (production d'indicateur, calcul des coûts)?	
Avez-vous pu les réaliser en tout ou en partie ? Si non, pourquoi ?	
Si oui, comment avez-vous effectué les tests et la recette de ces développements ?	

MATRICE DES RISQUES N°2. RISQUES LIES AU SYSTEME D'INFORMATION

Risque	Facteur de risque	Mesure de contrôle interne attendue	Existence de la mesure attendue	Niveau de risque initial	Tests	Niveau de risque constaté (résiduel)
Données incomplètes	Données non saisies	Contrôle entre nombre de dossiers papier et nombre de dossiers informatisés				
	Données saisies de manière partielle	Contrôles applicatifs Affichage d'alertes en cas d'absence de données substantielles. Rejet ou refus d'enregistrement en cas d'absence de données essentielles.				
	Perte de données lors des opérations de bascule d'une application sur une autre (réécriture de l'application ou changement de machine d'exploitation)	Organisation des opérations de basculement et de recette. Identification des erreurs. Procédure de reprise ou ressaisie manuelle.				
Données erronées	Erreurs de saisie	Auto-contrôle de l'agent Contrôles applicatifs de cohérence				
	Erreurs de traitement	Système de signalement des erreurs de traitement et correction des erreurs.				
	Génération de doublons	Procédures de détection des doublons. Edition ou extraction de doublons potentiels (à vérifier par les services métier)				

**FICHE METHODOLOGIQUE N°5:
FIXATION DES VALEURS CIBLES DES INDICATEURS**

Objet de la fiche	Il s'agit de décrire la méthode à suivre pour déterminer la manière dont les objectifs cibles sont fixés
Objectifs d'audit	Déterminer la manière dont les valeurs-cibles sont fixés Identifier les leviers nécessaires pour atteindre la cible prévue. Si plusieurs entités concourent à la réalisation de l'objectif, déterminer comment la contribution attendue de chacune de ces entités est établie. Evaluer la pertinence des valeurs- cibles.
TRAVAUX A EFFECTUER	
Etude documentaire	<p><u>Documents à utiliser :</u></p> <p>PAP RAP Rapports intermédiaires au ministre, au responsable de programme... Fiches descriptives des indicateurs Questionnaires des assemblées parlementaires, comptes-rendus de débats le cas échéant Communiqués de presse.</p> <p><u>Examiner :</u></p> <p>-les valeurs cibles fixées sur les années antérieures et l'année en cours (à partir des PAP des trois dernières années), -les écarts entre prévisions et réalisations au cours des deux derniers exercices (à partir des RAP), - les explications données dans les RAP sur les causes des écarts observés. Examiner les projections effectuées sur les années suivantes. Si la documentation produite par le ministère ne l'a pas fait, traduire l'évolution sur un graphique en distinguant le prévu et le réalisé. Examiner si les actions envisagées à l'appui de l'indicateur ont évolué dans le temps. En fonction des projections prévues, et notamment si la courbe connaît une brusque accélération, en déduire les questions à introduire dans les questionnaires sur les moyens à mobiliser.</p>
Identifier les parties prenantes	<p>L'identification des parties prenantes résulte pour partie du travail d'analyse préalable et des premiers entretiens conduits avec les responsables de l'indicateur et l'agent en charge de sa réalisation.(cf fiche n°3).</p> <p>Toutefois, l'examen de l'organigramme détaillé du ministère peut faire apparaître d'autres intervenants : il en est ainsi des services statistiques, du service de contrôle de gestion lorsqu'il en existe un ou de bureaux de planification ou d'études stratégiques rattachés au directeur général voire au cabinet du ministre.</p> <p>Dans les structures qui participent à la réalisation des politiques publiques mesurées par les indicateurs, il appartient à l'équipe d'audit de faire connaître avant son déplacement sur site son intention d'aborder ce sujet et de rencontrer les personnes qui en sont chargées.</p>

Préparer les questionnaires et conduire les entretiens.	CF. questionnaire –type n°8. Fixation des valeurs-cibles. Administration centrale. Questionnaire –type n°9. Fixation des valeurs cibles. Entité associée au programme.
Recueil et étude de la documentation complémentaire	Etudes préalables (le cas échéant). Etudes statistiques. Instructions internes, comptes-rendus de réunions. Tous éléments permettant de comprendre et de documenter la démarche suivie tant par l'administration centrale du ministère concerné que par les services/entités qui contribuent à la réalisation des actions mesurées par l'indicateur.
FORMALISATION DES CONSTATS	
Eléments à faire figurer dans le dossier d'audit	Documentation collectée Questionnaires validés Papiers de travail.
Points à faire figurer dans le rapport	Conclusions sur la valeur-cible des indicateurs : cible réaliste adaptée aux capacités d'action des services concourant aux actions sous-jacentes, valeur trop ambitieuse, valeur insuffisamment ambitieuse (dépassements récurrents de la valeur-cible). Facteurs expliquant les écarts observés entre prévu et réalisé. Existence de biais potentiels entre la performance réelle et l'image donnée par l'indicateur. Recommandations destinées à pallier les points de faiblesse identifiés
Points de vigilance / problématiques : .Existence de biais potentiels entre la performance réelle et l'image donnée par l'indicateur.	

QUESTIONNAIRE 8. Fixation des valeurs-cibles de l'indicateur. Administration centrale.

Timbres Structures d'audit.	Programme (Reprendre intitulé de l'audit d'après lettre de mission) Entretien avec le	Référence questionnaire :
-----------------------------	--	---------------------------

<i>Visa</i>	<i>Nom</i>	<i>Date</i>
Rédigé par	Nom du responsable ou de ses collaborateurs si le questionnaire est renseigné avant la date de l'entretien. Nom de l'auditeur qui a renseigné (ou complété) le questionnaire en cours d'entretien	
Validé par	Personne auditée	

<i>Personnes concernées</i>	<i>Fonction</i>	<i>I*</i>	<i>P</i>
Personnes rencontrées			
Auditeurs (toute l'équipe)			
Superviseur (systématiquement en information)			

* pour *Information*, *Présent* à l'entretien

Objet du questionnaire et de l'entretien :

- Reconstituer la procédure de détermination des valeurs-cibles de l'indicateur.
- Identifier les informations utilisées pour ce faire.

Par convention,

-figurent en bleu et en gras, les documents à produire

-figurent en noir, les réponses transmises avant entretien,

QUESTIONS	REponses
1. PRESENTATION DES INTERLOCUTEURS (S'ILS N'ONT PAS DEJA ETE RENCONTRES)	
Présentation des interlocuteurs : grade, fonction, ancienneté sur la fonction.	
Présentation du service d'appartenance Fournir les textes d'organisation interne qui décrivent les compétences du service.	

QUESTIONS	REponses
2. FIXATION DE LA VALEUR CIBLE DE L'INDICATEUR	
Quel est l'objectif final de la politique publique mesurée par l'indicateur ?	
Pouvez-vous déterminer à quel horizon cet objectif peut être atteint ?	
<p>Quelles informations avez- vous utilisées pour déterminer :</p> <p>-la valeur initiale de l'indicateur ?</p> <p>-la valeur-cible de l'indicateur pour l'année en cours ?</p>	
A quel moment et auprès de quels acteurs (services du ministère, établissements publics, entreprises publiques et acteurs privés le cas échéant) avez-vous recueilli ces informations ?	
De quelles données disposiez-vous sur les perspectives de réalisation de l'objectif fixé pour l'année n-1 ?	
Si les données laissaient entrevoir un résultat inférieur ou au contraire supérieur à la cible fixée pour l'année n-1, quelles conclusions en avez-vous tiré pour la cible de l'année suivante ?	
Même question pour les écarts éventuels constatés entre prévisions et réalisations les années précédentes ?	
<p>Quelles hypothèses d'évolution avez-vous retenu ?</p> <p>Produire les différentes simulations, le cas échéant.</p>	
Quelles sont les actions nécessaires pour que la valeur-cible que vous avez finalement retenue soit atteinte ?	
<p>Ces actions nécessitent-elles des mesures d'accompagnement, Si oui, lesquelles ?</p> <p>Quel est leur coût ? Avez-vous pu dégager les crédits nécessaires ?</p>	

QUESTIONS	REponses
Si certaines actions reposent sur l'existence de financements externes (prêts, dons..), quelle est la part d'incertitude qui en résulte ?	
3. DIALOGUE DE GESTION	
Quelles sont les entités publiques ou privées qui vont contribuer à la réalisation de cette cible ?	
Qui sont vos correspondants au sein de ces entités ?	
Quelle contribution attendez-vous de chacune d'entre-elles?	
Comment avez-vous déterminé cette contribution?	
Quelle est la procédure de négociation des objectifs ?	
Quelle est la relation entre les objectifs et la subvention budgétaire allouée à chacune de ces entités ?	
<p>Quel retour d'information assurez-vous envers ces entités :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sur la valeur finale de l'indicateur - Sur leur contribution à cette valeur - Sur leur performance relative : évolution de leur contribution au résultat final par exemple, évolution entre l'attendu et le réalisé pour ce qui les concerne ? 	
Quelle est pour chacune d'elles la relation entre sa contribution à la cible et l'allocation des moyens budgétaires (subventions de fonctionnement, crédits d'investissement, crédits d'intervention) ?	
Existe-t-il une procédure d'ajustement des objectifs en fonction du résultat de la négociation du budget global du ministère ?	

QUESTIONS	REponses
<p>Quel est le sens de la projection réalisée sur les trois prochaines années ?</p>	
<p>Quelles sont les hypothèses sous-jacentes ?</p>	
<p>La progression attendue devrait-elle s'effectuer à moyens constants ou nécessite-t-elle des ressources supplémentaires :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Humaines, - Budgétaires - Financières ? 	
<p>Ces ressources ont-elles été évaluées ?</p>	
<p>Quel est le risque de ne pas en disposer ?</p>	
<p>Si la progression est attendue à moyens constants, avez-vous envisagé des solutions telles que :</p> <ul style="list-style-type: none"> - L'externalisation de certaines missions, le recours à la sous-traitance ? - La réorganisation/simplification des procédures ? - Une répartition différente des responsabilités entre les acteurs (déconcentration administrative, contrats de service...) 	
<p>Autres informations utiles à la mission :</p>	

QUESTIONNAIRE 9. Fixation des valeurs-cibles de l'indicateur. Entité.

Timbres Structures d'audit.	Programme <i>(Reprendre intitulé de l'audit d'après lettre de mission)</i> Entretien avec le	Référence questionnaire :
-----------------------------	--	---------------------------

<i>Visa</i>	<i>Nom</i>	<i>Date</i>
Rédigé par	Nom du responsable ou de ses collaborateurs si le questionnaire est renseigné avant la date de l'entretien. Nom de l'auditeur qui a renseigné (ou complété) le questionnaire en cours d'entretien	
Validé par	Personne auditée	

<i>Personnes concernées</i>	<i>Fonction</i>	<i>I*</i>	<i>P</i>
Personnes rencontrées			
Auditeurs (toute l'équipe)			
Superviseur (systématiquement en information)			

* pour *I*nformation, *P*résent à l'entretien

Objet du questionnaire et de l'entretien :

- Reconstituer la procédure de détermination des valeurs-cibles de l'indicateur.
- Identifier les informations utilisées pour ce faire.
- Connaître le cadre de relations entre l'entité et le ministère

Par convention,

-figurent en bleu et en gras, les documents à produire

-figurent en noir, les réponses transmises avant entretien,

QUESTIONS	REPONSES
1. PRESENTATION DES INTERLOCUTEURS (S'ILS N'ONT PAS DEJA ETE RENCONTRES)	
Présentation des interlocuteurs : grade, fonction, ancienneté sur la fonction.	
Présentation du service d'appartenance. Fournir les textes d'organisation interne qui décrivent les compétences du service.	

QUESTIONS	REPONSES
2. PRESENTATION DE L'ENTITE (ETABLISSEMENT PUBLIC, ENTREPRISE PUBLIQUE, ENTITE PRIVEE)	
Quelles sont les relations de l'entité avec le ministère responsable du programme ?	
Quelles sont les actions dont l'entité est chargée dans le cadre de ce programme ?	
<p>Quels sont les effectifs consacrés à ces actions ?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nombre, - Proportion de l'effectif total, - Niveau de qualification. 	
Quel est le montant des subventions/dotations budgétaires reçues du ministère ?	
<p>Existe-t-il un cadre juridique qui organise les relations avec le ministère :</p> <ul style="list-style-type: none"> -convention/contrat de performance, d'objectifs et de moyens, - délégation ou concession de service public, -autres ? <p>Fournir la documentation correspondante</p>	
<p>L'entité est-elle soumise à une obligation de compte-rendu au ministère ?</p> <p>Si oui, selon quelle fréquence ?</p> <p>Fournir la documentation correspondante.</p>	
Quels sont vos correspondants au ministère ?	
3. FIXATION DE LA VALEUR CIBLE DE L'INDICATEUR	
A quel(s) indicateur(s) l'entité contribue-t-elle ?	

QUESTIONS	REPONSES
Comment la contribution annuelle de l'entité est-elle établie ?	
Comment a-t-elle évolué au cours des trois dernières années ?	
Quelles sont les actions nécessaires de votre part pour que la valeur-cible de votre contribution soit atteinte ?	
<p>Travaillez-vous pour l'exécution de ces actions avec :</p> <ul style="list-style-type: none"> -des services territoriaux du ministère ? - des établissements publics - des entreprises publiques ? -des associations/groupements professionnels ? <p>Si oui, précisez lesquels ?</p>	
<p>Ces actions nécessitent-elles des mesures d'accompagnement. Si oui, lesquelles ?</p> <p>Quel est leur coût ?</p> <p>Comment ces coûts ont-ils été financés ?</p>	
<p>Les résultats ont-ils été conformes aux prévisions ?</p> <p>Si non, quelles ont été les causes des écarts observés ?</p>	
3. DIALOGUE DE GESTION	
<p>Etes-vous consultés lors de la procédure de détermination de la valeur-cible des indicateurs correspondant à des actions auxquelles vous contribuez ?</p> <p>Si oui, comment ?</p> <p>Si non, comment ces valeurs vous sont-elles communiquées ?</p> <p>Fournir la documentation correspondante.</p>	

QUESTIONS	REPONSES
<p>Les résultats font -ils l'objet d'un échange avec le ministère ? Si oui, sous quelle forme ?</p> <p>Fournir les comptes-rendus de réunion et autres documents correspondants</p>	
<p>Quel est l'impact de la contribution attendue de la part de l'entité sur le montant des dotations/subventions budgétaires ?</p>	
<p>Quel retour d'information recevez-vous du ministère:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sur la valeur finale de l'indicateur - Sur votre contribution à cette valeur - Sur votre performance relative : évolution de votre contribution au résultat final par exemple, évolution entre l'attendu et le réalisé ? 	
<p>Avez-vous une vision de l'évolution attendue de votre contribution sur les trois prochaines années ?</p>	
<p>Quels sont, de votre point de vue, les possibilités de progression sur les trois prochaines années et les leviers correspondants ?</p>	
<p>Autres informations utiles à la mission :</p>	

FICHE METHODOLOGIQUE n° 6: EVALUATION DU PILOTAGE DU DISPOSITIF DE PERFORMANCE

<p>Objet de la fiche</p>	<p>Il s'agit de déterminer la démarche à suivre pour évaluer le pilotage du dispositif de performance. La présente fiche donne des éléments pour procéder à cette évaluation :</p> <ul style="list-style-type: none"> - dans le contexte actuel qui est celui d'une expérimentation de la GBO, afin d'assurer l'appropriation de la démarche, - dans les premières années d'application de la LBO. <p>Il appartiendra à la structure responsable de l'audit de la performance d'apporter les modifications/compléments nécessaires lorsque le dispositif sera stabilisé.</p>
<p>Objectifs d'audit</p>	<p>Les travaux doivent permettre :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) De décrire la gouvernance du programme : <ul style="list-style-type: none"> -organisation des relations avec les autres programmes du ministère (notamment le programme soutien), -organisation des relations entre le responsable de programme et les responsables des différents services participant au programme, - dans l'immédiat, rôle de l'unité GBO du ministère et relations avec l'unité GBO centrale, - à terme : <ul style="list-style-type: none"> -existence d'une fonction de contrôle interne (sur volet budgétaire, comptable et sur production des indicateurs) -existence d'une fonction de contrôle de gestion. 2) D'évaluer si le positionnement du responsable de programme lui permet d'exercer la fonction de pilotage qui lui incombe, particulièrement lorsque : <ul style="list-style-type: none"> - plusieurs directions d'administration centrale participent au même programme, - plusieurs acteurs externes au ministère participent à sa mise en œuvre 3) D'évaluer si chaque acteur a une bonne connaissance de son positionnement dans la chaîne de responsabilité et de ce qui est attendu de lui (point particulièrement important en phase de démarrage de la GBO) 4) De connaître les modalités de mise en œuvre opérationnelle : organisation du dialogue de gestion, organisation du suivi, outils de pilotage.
<p>Documents de référence</p>	<p>L'auditeur doit se référer :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Au protocole d'expérimentation pour le système de gestion budgétaire par objectifs, - A la circulaire du chef du gouvernement relative au cadre de la performance des politiques publiques et plus particulièrement à son <i>annexe 2. Note d'encadrement fixant les attributions des intervenants du système</i> ainsi qu'à l'<i>annexe 6. Organisation du contrôle de gestion,</i>

	<ul style="list-style-type: none"> - au guide pratique de la mise en œuvre de la gestion budgétaire par objectifs tel qu'il a été élaboré dans le cadre du jumelage et à ses mises à jour ultérieures. Il convient particulièrement de se référer aux fiches 5 et 6 <i>Construction du cadre de gestion opérationnelle</i> et <i>Dialogue de gestion, contrôle de gestion et charte de gestion</i> qui constituent le cadre de référence applicable.
Documents à collecter	<p>Charte de gestion du programme et des sous-programmes s'il en a été établi.</p> <p>Contrats d'objectifs et de performances avec les établissements publics, s'il en existe.</p>
TRAVAUX A EFFECTUER	
Acteurs clefs à rencontrer au sein du ministère	<p>Responsable de programme Responsable de budget globalisé Responsables d'unités opérationnelles. Unité GBO ou service de contrôle de gestion. Coordination entre programmes et programme de soutien NB. Contrôle de gestion : unités GBO.</p>
Préparation et réalisation des entretiens	<p>La thématique du pilotage constitue une rubrique à rajouter aux questionnaires d'entretien avec les acteurs du programme.CF ; pour le responsable du programme. Questionnaires-type n°1. Périmètre et structure du programme et n^{os} 9 et 10. Questionnaires-types Budget Centrale et Entité.</p> <p>Pour les autres acteurs, les questions à poser concernent :</p> <ul style="list-style-type: none"> -les moyens dont ils disposent pour mener à bien les actions liées au programme auquel ils sont associés, -la manière dont ils sont associés à la définition des objectifs et des cibles, -la manière dont ils rendent compte de la réalisation en cours d'année.
Documents/informations à collecter	<p>Dossiers budgétaires, Budgets globalisés, Comptes-rendus d'activité, éléments de planification interne, Tableaux de bord, outils de suivi.</p>
FORMALISATION DES CONSTATS	
Éléments à faire figurer dans le dossier d'audit	<p>Questionnaires d'entretien Documentation Papiers de travail.</p>
Points à faire figurer dans le rapport	<p>Formalisation de la chaîne de responsabilité du programme. Identification d'écarts éventuels entre la chaîne théorique et la réalité de la répartition des rôles. Fonctionnement de la chaîne : points forts, points perfectibles et propositions d'amélioration.</p>
Points de vigilance / problématiques :	
<p>Les auditeurs doivent utiliser les travaux relatifs à la fixation des objectifs (cf. Fiche</p>	

méthodologique n°5).

Une attention particulière doit être portée aux outils dont disposent les différents responsables pour suivre les résultats de leurs services et anticiper leur évolution potentielle.

La note d'orientation relative au contrôle de gestion de l'unité centrale de pilotage du projet GBO fixe un cadre pour la mise en place d'un contrôle de gestion par les ministères pour la période 2015-2016. Il conviendra de compléter le guide des références des textes qui pourraient être publiés ultérieurement.

De même, il conviendra de s'enquérir de l'utilisation de l'application de suivi des indicateurs élaborée dans le cadre du jumelage pour le ministère de l'Agriculture et dont la généralisation est envisagée.

FICHE METHODOLOGIQUE N 7: RELATION MOYENS/OBJECTIFS

Objet de la fiche	<p>Il s'agit de décrire la méthode à suivre pour déterminer la manière dont :</p> <ul style="list-style-type: none"> - les moyens humains, budgétaires et matériels sont alloués aux différents programmes, -le dialogue budgétaire a évolué dans la phase expérimentale de mise en œuvre de la GBO.
Objectifs d'audit	<p>Les objectifs varient selon que l'audit intervient en phase expérimentale ou après la mise en œuvre effective de la GBO (entrée en vigueur de la loi). Dans le premier cas, il s'agit d'identifier les mesures à mettre en œuvre pour assurer la meilleure préparation possible des administrations avec les limites qui résultent de la nécessité de respecter le cadre législatif et réglementaire en vigueur. Dans le second cas, il s'agira de mesurer l'écart entre les pratiques et le cadre défini par la loi.</p> <p>La présente fiche correspond à la phase préparatoire. Elle devra être adaptée lors de l'entrée en vigueur de la nouvelle loi.</p> <p>Dans cette phase préparatoire à la mise en œuvre de la GBO, il s'agit de déterminer la manière dont le dialogue budgétaire a évolué dans sa quadruple composante :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Outils de préparation de la prévision budgétaire - Procédures de préparation des projets de budget par les ministères - Procédures d'arbitrage - Procédures d'ajustement. <p>Il s'agit également de vérifier que les moyens alloués à chaque programme sont correctement déterminés.</p>
TRAVAUX A EFFECTUER	
Prendre connaissance du contexte des finances publiques sur la période auditée.	<p><u>Documentation à utiliser :</u></p> <p>Notes d'orientation de la préparation de la loi de Finances du chef du gouvernement.</p> <p>Déclarations du gouvernement devant les assemblées,</p> <p>Communiqués, dossiers de presse relatifs aux lois de finances.</p> <p>Rapports externes : Cour des comptes notamment.</p> <p>Nomenclature budgétaire.</p>
Etudier les PAP et les dossiers budgétaires préparatoires (à demander lors de l'annonce de l'envoi de la lettre	<p>L'étude doit être conduite sur plusieurs années pour identifier les constantes ou au contraire les ruptures dans la structure des budgets : nature des dépenses, répartition des crédits entre les programmes.</p> <p>Au besoin, les constats pourront s'appuyer sur des représentations graphiques (diagrammes, courbes) qui peuvent être générés automatiquement à partir de tableurs.</p> <p>Un fort pourcentage de dépenses de financement public doit conduire à</p>

de mission).	s'interroger sur l'existence d'une concertation avec les acteurs bénéficiaires des dépenses transférées. En déduire les questions à poser aux acteurs de la procédure budgétaire.
Identifier les acteurs à rencontrer	En administration centrale, la direction des affaires financières qui est souvent responsable du titre 1 et la direction chargée du titre 2 constituent des interlocuteurs incontournables. Il convient d'identifier par la consultation de l'organigramme et des textes d'organisation d'autres parties prenantes : direction ou service en charge des relations avec les services territoriaux, structures de planification ou d'études chargées de déterminer les grands projets d'investissement. La logique de la GBO tendant à l'implication des responsables de programme, les auditeurs devront rencontrer un ou deux responsables de programme (à choisir en fonction du montant et de la structure des budgets associés). Si des services territoriaux, des établissements publics administratifs et autres entités externes au ministère, participent à la réalisation du programme, l'allocation des moyens sera un thème à aborder lors des entretiens avec un échantillon de ces services/entités.
Préparer les questionnaires, conduire les entretiens	L'étude de la documentation doit permettre de confirmer, de compléter ou de nuancer les informations résultant des entretiens. Questionnaires 10. Budget. Administration centrale et 11. Budget. Entité
Documents/informations à collecter	Documents de planification Procédures ou notes organisant la procédure budgétaire au sein du ministère Cadre des dépenses à moyen terme sectoriel (CDMT) Comptes-rendus de réunions de préparation du budget, de réunions d'arbitrage Etats relatifs à l'évolution des ressources humaines : départs à la retraite, évolution des positions statutaires (détachement, mise à disposition, congés divers de longue durée), évolution des temps partiels ... Hypothèses de recrutement Scénarios d'allocation des ressources humaines et budgétaires entre les services. Documents de planification des investissements Etudes d'impact Hypothèses de répartition des financements (budget : financements externes)
Etude de la documentation recueillie	L'étude de la documentation doit permettre de confirmer, de compléter ou de nuancer les informations résultant des entretiens
FORMALISATION DES CONSTATS	
Éléments à faire figurer dans le dossier d'audit	Documentation collectée Questionnaires validés Fiches de test le cas échéant.

<p>Points à faire figurer dans le rapport</p>	<p>Constats sur la prise en compte des objectifs dans la définition des enveloppes budgétaires, la répartition des moyens entre les services. Constats sur l'évaluation des moyens présentés pour chaque programme :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Personnels (pas d'oubli, pas de personnels dont l'activité dépasse le programme), - Nature des crédits : pas de crédits correspondant à des dépenses sans relation avec le programme. <p>Etat de l'appropriation de la démarche GBO. Points d'amélioration</p>
--	--

QUESTIONNAIRE 10. Budget. Administration centrale

Timbres Structures d'audit.	Programme (Reprendre intitulé de l'audit d'après lettre de mission) Entretien avec le	Référence questionnaire :
-----------------------------	--	---------------------------

<i>Visa</i>	<i>Nom</i>	<i>Date</i>
Rédigé par	Nom du responsable ou de ses collaborateurs si le questionnaire est renseigné avant la date de l'entretien. Nom de l'auditeur qui a renseigné (ou complété) le questionnaire en cours d'entretien	
Validé par	Personne auditée	

<i>Personnes concernées</i>	<i>Fonction</i>	<i>I*</i>	<i>P</i>
Personnes rencontrées			
Auditeurs (toute l'équipe)			
Superviseur (systématiquement en information)			

* pour *Information*, *Présent* à l'entretien

Objet du questionnaire et de l'entretien :

- **Reconstituer le déroulement de la procédure budgétaire et son articulation avec la détermination des valeurs-cibles des indicateurs du programme.**
- **Identifier les informations utilisées pour ce faire.**

Par convention,

-figurent en bleu et en gras, les documents à produire

-figurent en noir, les réponses transmises avant entretien,

QUESTIONS	REponses
1. PRESENTATION DES INTERLOCUTEURS (S'ILS N'ONT PAS DEJA ETE RENCONTRES)	
Présentation des interlocuteurs : grade, fonction, ancienneté sur la fonction.	

QUESTIONS	REPOSES
Présentation du service d'appartenance. Fournir les textes d'organisation interne qui décrivent les compétences du service.	
Le service est-il responsable de la préparation de la totalité du budget ou travaille-t-il avec d'autres services de l'administration centrale ? Si oui, lesquels ? Comment se répartissent les compétences ?	
2. PROCEDURE BUDGETAIRE	
Quelles sont les contraintes résultant du cadrage budgétaire de l'année en cours ?	
Quelle est sur les trois dernières années, l'évolution : <ul style="list-style-type: none"> - Des dépenses obligatoires - Des dépenses inéluctables ? 	
Quelles orientations avez-vous donné aux services/responsables de programme pour respecter ces contraintes ?	
Comment les arbitrages ont-ils été effectués : <ul style="list-style-type: none"> - Entre les programmes - Au sein des sous-programmes d'un même programme ? 	
Quels sont les changements résultant de l'expérimentation de la GBO : <ul style="list-style-type: none"> -dans la procédure budgétaire ? -dans la répartition du budget entre les services ? 	
Comment les crédits sont-ils réaffectés en cours d'année ?	

QUESTIONS	REponses
3. LES COUTS DE PERSONNEL ET LA REPARTITION DES EFFECTIFS ENTRE LES SERVICES	
Comment les crédits de rémunération sont-ils établis ?	
<p>Quels sont les facteurs d'évolution de ces crédits pour l'année en cours :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Evolution des effectifs : nombre d'agents, - Effet des promotions internes/passages d'échelon, - Impact de l'indicateur relatif au taux d'encadrement. 	
<p>Comment la DAF établit-elle le nombre de départs (départs à la retraite/démissions ...) ?</p> <p>Fournir la documentation correspondante.</p>	
<p>Comment la DAF établit-elle le nombre des recrutements à effectuer ?</p> <p>Fournir la documentation correspondante.</p>	
<p>Si le ministère dispose de services territoriaux ou d'établissements publics administratifs, sont-ils associés à la détermination des recrutements et si oui, comment ?</p>	
<p>Existe-t-il un outil permettant d'établir une corrélation entre le nombre d'activités/opérations à réaliser et le nombre d'agents nécessaires à situation constante (même organisation, même méthode de travail, même niveau d'informatisation) ?</p> <p>Si oui, pour quel type d'activités/opérations ?</p> <p>Comment est-il utilisé pour évaluer les demandes présentées par les services ?</p>	

QUESTIONS	REponses
A défaut, comment sont établies les priorités avant discussion du projet avec la direction du Budget ?	
<p>Comment les recrutements autorisés sont-ils répartis entre les services après notification des enveloppes définitives ?</p> <p>Comment les services territoriaux et les EPA sont-ils informés ?</p>	
Quels changements l'expérimentation de la GBO a-t-elle apporté en ce domaine ?	
<p>Quelles sont les voies possibles d'optimisation des ressources humaines :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Réallocation entre services, - Recours à la sous-traitance, externalisation - Examen des procédures de travail : suppression des redondances, des opérations inutiles ? - Informatisation de certaines fonctions ? 	
3. DEPENSES DE FONCTIONNEMENT	
<p>Quelle est la nature des dépenses les plus importantes de cet ensemble ?</p> <p>Quel est leur montant et leur part de l'ensemble ?</p>	
<p>Pour ces dépenses, existe-t-il des objectifs d'efficience de la dépense ?</p> <p>Figurent-ils dans le PAP ?</p> <p>Les leviers sont-ils identifiés ?</p> <p>Peuvent-ils réellement être mobilisés ?</p>	
Toutes les dépenses de fonctionnement sont-elles recensées au titre 1 ou existe-t-il pour des raisons historiques des enveloppes intégrées dans le titre 2 ?	

QUESTIONS	REPONSES
Comment est-il envisagé de les présenter de manière globale avant la mise en œuvre de la LBO ?	
Les dépenses de fonctionnement de certains services territoriaux du ministère ou de certains établissements publics tiennent-elles compte de ressources propres résultant de leur activité ?	
Si oui, quels sont les facteurs d'évolution du montant de ces ressources?	
<p>Quel est le sens et le rythme d'évolution de ces ressources ?</p> <p>Quelle est la conséquence de cette évolution à terme sur le montant de la subvention de fonctionnement?</p>	
<p>Si l'évolution constatée au cours des dernières années est une baisse ou une stagnation de ces ressources propres, les services ou établissements disposent-ils des leviers nécessaires pour inverser la tendance?</p> <p>Si oui, les actions nécessaires (ou la mesure principale) figure(nt)-elle(s) dans le PAP ?</p>	
Existe-t-il des facteurs d'évolution de ces ressources que les services/établissements publics ne maîtrisent pas ?	
<p>Ces points sont-ils débattus au cours de la procédure budgétaire :</p> <p>-avec le Cabinet du ministre ?</p> <p>-avec la direction du budget ?</p> <p>Quelles sont les perspectives de déblocage au cours des prochaines années ?</p>	
4- DEPENSES D'INTERVENTION ET DEPENSES D'INVESTISSEMENT	
Comment le montant des crédits est-il déterminé ?	

QUESTIONS	REPOSES
Existe-t-il un cadre pluriannuel de programmation des investissements?	
<p>Comment les modalités de financement des projets sont-elles déterminées :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Critères de recours à un financement sur crédits budgétaires ? - Critères de recours à un financement externe (prêts, dons) ? 	
Comment la prévision pluri- annuelle est-elle réajustée ?	
Quelle est la nature des dépenses d'intervention du programme ?	
Comment les enveloppes de crédits d'intervention sont-elles déterminées ?	
<p>Autres informations utiles à la mission :</p>	

QUESTIONNAIRE 11. Budget. Entité

Timbres Structures d'audit.	Programme <i>(Reprendre intitulé de l'audit d'après lettre de mission)</i> Entretien avec le	Référence questionnaire :
-----------------------------	--	---------------------------

<i>Visa</i>	<i>Nom</i>	<i>Date</i>
Rédigé par	Nom du responsable ou de ses collaborateurs si le questionnaire est renseigné avant la date de l'entretien. Nom de l'auditeur qui a renseigné (ou complété) le questionnaire en cours d'entretien	
Validé par	Personne auditée	

<i>Personnes concernées</i>	<i>Fonction</i>	<i>I*</i>	<i>P</i>
Personnes rencontrées			
Auditeurs (toute l'équipe)			
Superviseur (systématiquement en information)			

* pour *I*nformation, *P*résent à l'entretien

Objet du questionnaire et de l'entretien :

- **Connaître le cadre de relation budgétaire entre l'entité et le ministère**
- **Reconstituer la procédure d'allocation des dotations budgétaires de l'entité : négociation des enveloppes, arbitrage, mise à disposition des crédits.**
- **Identifier les informations utilisées pour ce faire.**

Par convention,

-**figurent en bleu et en gras**, les documents à produire

-figurent en noir, les réponses transmises avant entretien,

QUESTIONS	REponses
1. PRESENTATION DES INTERLOCUTEURS (S'ILS N'ONT PAS DEJA ETE RENCONTRES)	
Présentation des interlocuteurs : grade, fonction, ancienneté sur la fonction.	
Présentation de l'entité et du service d'appartenance. Fournir les textes d'organisation interne qui décrivent les compétences	

QUESTIONS	REponses
du service.	
<p>Le service est-il responsable de la préparation de la totalité du budget ou travaille-t-il avec d'autres services ?</p> <p>Si oui, lesquels ?</p> <p>Comment se répartissent les compétences ?</p>	
<p>Le responsable de l'entité d'appartenance est-il aujourd'hui ordonnateur secondaire ?</p>	
<p>L'entité d'appartenance est-elle considérée comme une unité opérationnelle au sens de la GBO ?</p> <p>A ce titre, bénéficie-t-elle d'une délégation de crédits ?</p>	
2. PROCEDURE BUDGETAIRE	
<p>Quelle catégorie de dépenses, la négociation budgétaire concerne-t-elle :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Uniquement titre 1, - Titre 1 et totalité du titre 2, - Titre 1 et une partie du titre 2 (dépenses d'investissement directement ordonnancées par l'administration centrale du ministère)? 	
<p>Quelle a été l'évolution de votre dotation budgétaire au cours des trois derniers exercices ?</p> <p>Quel est le montant des crédits pour l'année en cours ?</p>	
<p>Quelles sont les informations transmises au ministère lors de la préparation du budget de l'année n+1 ?</p> <p>A quel moment les transmettez-vous ?</p> <p>Fournir les éléments transmis pour la préparation du budget de l'année en cours ? (de l'année n+1 selon la date de l'audit)</p>	

QUESTIONS	REponses
<p>Recevez-vous :</p> <ul style="list-style-type: none"> -copie de la circulaire du chef du gouvernement, -une note de cadrage ? <p>Le cas échéant, fournir cette note.</p>	
<p>Lorsque vous élaborez les premières prévisions de crédits pour l'année n+1, connaissez-vous les objectifs/valeurs-cibles des indicateurs ?</p> <p>Si oui, comment en tenez-vous compte ?</p>	
<p>Si non, quelles hypothèses retenez-vous ?</p>	
<p>Comment travaillez-vous avec vos collaborateurs pour :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Formuler vos demandes de crédits - Formuler vos demandes d'effectifs ? 	
<p>Disposez-vous d'un ou plusieurs accès à AMED ?</p>	
<p>Elaborez-vous un budget global pour l'entité ?</p> <p>Si oui, procédez-vous à des arbitrages entre les services qui composent votre entité ?</p> <p>Quels critères appliquez-vous ?</p>	
<p>S'il n'est pas préparé de budget global pour l'entité, quel est le cadre de prévision?</p>	
<p>Qui participe aux réunions avec le ministère ?</p>	
<p>Comment et à quel moment êtes-vous informé du montant des crédits alloués pour l'année N+1 ?</p> <p>Quelles informations recevez-vous sur les arbitrages rendus au niveau central ?</p>	
<p>Vous est-il demandé de réajuster les objectifs/valeurs-cibles des indicateurs au terme des arbitrages budgétaires ?</p>	

QUESTIONS	REponses
Si oui, fournir la documentation correspondante.	
<p>Si non, procédez-vous à des réajustements pour votre entité de votre propre initiative ?</p> <p>Comment en informez-vous le ministère ?</p>	
3- RECETTES PROPRES (pour établissements publics ou entreprises publiques)	
Si vous disposez-vous de ressources propres pour financer des actions déléguées par le ministère, quelle est leur origine ?	
Quel est le sens et le rythme d'évolution de ces ressources ?	
Quelle est la conséquence de cette évolution à terme sur le montant des crédits qui vous sont alloués sur le budget du ministère ?	
Si la ressource résulte de la vente de produits ou de prestations, êtes-vous libre d'en fixer le prix ?	
Si le ministère encadre ou fixe le prix, comment s'effectue la négociation budgétaire sur ce point ?	
4_ GESTION DES CREDITS	
<p>Comment vous sont délégués :</p> <ul style="list-style-type: none"> -les crédits de fonctionnement, - les crédits d'investissement ? 	
Selon quel calendrier ?	
<p>Comment suivez-vous la consommation des crédits ?</p> <p>Fournir la documentation correspondante.</p>	
<p>Disposez-vous d'un accès à l'application ADEB ?</p> <p>Si oui, à quels modules ?</p>	

QUESTIONS	REponses
Avez-vous la possibilité de modifier la répartition initiale des crédits entre les services/actions ?	
A défaut, comment les crédits sont-ils réaffectés en cours d'année ?	
<p>Quels sont les changements résultant de l'expérimentation de la GBO :</p> <p>-dans la procédure budgétaire ?</p> <p>-dans la répartition du budget entre les services ?</p>	
<p>Autres informations utiles à la mission :</p>	

FICHE METHODOLOGIQUE n°8: EVALUATION DE L'EFFICACITE

Objet de la fiche	Il s'agit de poser les premiers éléments de l'évaluation de l'efficacité qui constitue l'un des volets de l'audit de la performance.
Objectifs d'audit relatifs à l'efficacité	<p>Il s'agit d'établir :</p> <ul style="list-style-type: none"> -si les résultats mesurés par les indicateurs de performance ont été atteints et s'ils ont produit les effets attendus, - pourquoi ils sont conformes ou au contraire pourquoi ils diffèrent de ce qui était attendu. <p>Le deuxième volet (analyse causale) est le plus important car il doit permettre :</p> <ul style="list-style-type: none"> - De faire apparaître les bonnes pratiques à diffuser dans tous les services, - D'identifier les leviers insuffisamment utilisés, - De déterminer d'éventuelles difficultés et les mesures d'accompagnement nécessaires pour les réduire.
Documents à collecter	<ul style="list-style-type: none"> -PAP - RAP - tableaux de bord ou autres supports rendant compte des résultats de manière détaillée (par entité contributrice notamment).
<p>TRAVAUX A EFFECTUER</p> <p>L'évaluation de l'efficacité est une résultante des travaux conduits précédemment.</p>	
Périmètre de l'évaluation	<p>L'efficacité ne peut être évaluée que pour les actions retracées par des indicateurs pertinents et suffisamment fiables (cf. fiches méthodologiques 2 et 3).</p> <p>Elle s'apprécie également au regard de l'évaluation de la fixation de la valeur-cible de l'indicateur (cf. fiche méthodologique n°5). Il convient de s'intéresser prioritairement aux indicateurs dont la valeur-cible suppose une mobilisation des services en charge des actions correspondantes. Les indicateurs dont les cibles sont sous-évaluées ou fixées de manière à être atteintes très facilement présentent moins d'intérêt de ce point de vue.</p>
Etude de la variation de l'indicateur global.	<p>Il s'agit d'abord d'étudier la variation des indicateurs sur les trois dernières années et l'année en cours (ou depuis l'expérimentation de la GBO par le ministère concerné, en phase expérimentale) et d'établir :</p> <ul style="list-style-type: none"> - la variation des valeurs-cibles, - l'écart entre la valeur attendue et la valeur réalisée.
Etude de la contribution des différentes entités et services au résultat constaté.	<p>Les auditeurs recueilleront les valeurs de l'indicateur pour les différents services qui concourent à sa production et procéderont aux mêmes études que pour l'indicateur global.</p> <p>Ils sélectionneront un échantillon de services qui inclura :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le service qui porte la plus forte contribution à la réalisation de l'objectif,

	<ul style="list-style-type: none"> - Un service qui a régulièrement atteint ou dépassé la contribution qui était attendue, - Le service qui présente l'écart négatif le plus important entre le résultat attendu et le résultat effectif.
<p>Analyse causale des écarts (écart global, contributions des entités et services)</p>	<p>Il s'agit d'expliquer les variations et écarts observés en recherchant les causes.</p> <p>Pour ce faire, il convient de confronter :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les explications qui figurent éventuellement dans les comptes-rendus intermédiaires et principalement dans les RAP, - Les compléments d'explication apportés par les acteurs rencontrés (responsable de programme, responsable de sous-programme, responsables des services en charge des actions concourant à la valeur de l'indicateur, - l'analyse de l'équipe d'audit à partir des entretiens et de l'étude de la documentation recueillie. <p>L'existence d'un décalage persistant entre la valeur-cible et le résultat constaté de l'indicateur global comme de la contribution d'une majorité d'entités ou de services doit conduire l'équipe d'audit à s'interroger sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> - La pertinence ou l'exhaustivité des leviers identifiés par le responsable de programme, - L'impact de facteurs externes sur lesquels les services n'ont pas de possibilité d'action, - La capacité des entités/services à utiliser les leviers nécessaires. En ce cas, l'équipe d'audit doit identifier les facteurs de blocage et/ou de difficulté. <p>Les auditeurs utiliseront pour ce faire les travaux réalisés lors de l'étude de la pertinence des indicateurs sur les leviers opérationnels utilisés par les services.</p> <p>Ils pourront les compléter en tant que de besoin par :</p> <ul style="list-style-type: none"> - l'examen des tableaux de bord lorsqu'ils existent, - les comptes-rendus de réunion de direction, - les notes internes.
FORMALISATION DES CONSTATS	
<p>Eléments à faire figurer dans le dossier d'audit</p>	<p>Papiers de travail des auditeurs Documentation complémentaire. Le cas échéant, comptes-rendus d'entretiens ou d'échanges complémentaires avec les acteurs du programme.</p>
<p>Points à faire figurer dans le rapport</p>	<p>Périmètre de l'évaluation. Constats sur l'atteinte des résultats ou les écarts observés. Analyse causale des résultats et écarts observés. Bonnes pratiques à diffuser Actions d'accompagnement à prévoir. Compléments d'explication à insérer dans les RAP pour assurer une</p>

	information complète.
--	-----------------------

Points de vigilance / problématiques :

En l'absence d'outils de contrôle de gestion, l'évaluation de l'efficacité peut être consommatrice de temps pour l'équipe d'audit. Concentrer les travaux sur quelques indicateurs et quelques services contributeurs.

FICHE METHODOLOGIQUE N 9: EVALUATION DE L'EFFICIENCE

Objet de la fiche	<p>L'efficacité consiste à rapprocher les résultats obtenus et les moyens engagés.</p> <p>La mesure de l'efficacité repose sur deux préalables :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les résultats mesurés par les indicateurs sont fiables (cf. Fiche méthodologiques n°3) - Les coûts correspondant aux activités liées à ces résultats peuvent être déterminés, ce qui suppose qu'il soit établi une correspondance entre la nomenclature budgétaire et les actions du programme (nomenclature programmatique).
Objectifs d'audit	<p>Il s'agit :</p> <ul style="list-style-type: none"> -de vérifier que les ressources budgétaires font l'objet d'une utilisation optimale, -de s'assurer que les résultats mesurés par les indicateurs sont obtenus au meilleur coût : maîtrise, voire réduction des coûts. <p>A moyen terme, l'existence d'une nomenclature d'activité et la rénovation de la totalité du système informatique comptable selon les principes de la GBO doivent aboutir à une comptabilité d'analyse des coûts. Il sera donc possible de rapprocher le coût d'une activité avec les résultats de cette activité mesurés par un indicateur.</p> <p>Dans la phase expérimentale, l'audit peut :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Evaluer l'efficacité de la gestion budgétaire : fiabilité des prévisions initiales en dépenses et en recettes, existence d'une procédure de réallocation des ressources sur la base des consommations constatées et des prévisions d'atterrissage budgétaire. - Accompagner la mise en place d'une comptabilité analytique : <ul style="list-style-type: none"> o Etudier le périmètre des programmes d'appui et de soutien, o Déterminer la part des crédits budgétaires de fonctionnement et de personnel qui ne sont pas répartis entre les programmes, o Rechercher s'il est possible d'établir des clefs de répartition pour réduire le pourcentage des crédits non répartis. - Initier quelques évaluations de l'efficacité pour les sous-programmes voire les actions pour lesquels les dépenses peuvent être aisément rapportées à des actions : <ul style="list-style-type: none"> o Actions conduites par des services dédiés o Personnels dédiés à cette action

	<ul style="list-style-type: none"> ○ Moyens bien identifiés.
TRAVAUX A EFFECTUER	
Déterminer le périmètre des travaux	<p><u>Documentation à utiliser :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Nomenclature budgétaire - Nomenclature par activités - Comptabilité budgétaire - PAP - RAP - Fiches d'indicateurs. <p><u>Identifier les indicateurs</u> pour lesquels :</p> <ul style="list-style-type: none"> -il est possible de mettre en regard les budgets prévisionnels et réalisés des actions correspondantes, - la mesure de l'efficience a du sens, c'est-à-dire que la maîtrise ou la réduction des coûts contribue à l'objectif de la politique publique d'une part, que les services disposent des leviers pour agir sur les coûts d'autre part (pas de sensibilité de la dépense à des facteurs externes).
Sur le périmètre identifié, mesurer l'efficience	<p>Les modalités de mesure de l'efficience sont à déterminer en fonction des actions qui font l'objet de cette mesure.</p> <p>Elle peut s'effectuer sur la base du coût global d'une activité lorsque les composantes de celle-ci sont stables dans le temps.</p> <p>Dans d'autres cas, il est pertinent de déterminer un ratio qui va permettre de rapporter le résultat au coût indépendamment de la valeur-cible de l'objectif de l'année (coût moyen par km, par habitant, par bénéficiaire, par élève...).</p> <p>L'interprétation de ces ratios peut nécessiter de retraiter l'information (par exemple, pour tenir compte du taux de l'inflation s'agissant des coûts) ou de constituer des catégories homogènes (ex : pour les équipements collectifs, par niveau de difficulté technique des projets).</p> <p>Il convient également de déterminer les critères qui vont permettre d'établir que la maîtrise, voire la réduction des coûts ne s'est pas accompagnée d'une dégradation de la qualité des réalisations (taux de satisfaction, taux de disponibilité des équipements, des services..) , ni qu'elle ne résulte pas de report d'investissements, de recrutements ou de toute autre dépense inéluctable ou nécessaire.</p>
FORMALISATION DES CONSTATS	
Eléments à faire figurer dans le dossier d'audit	<p>Papiers de travail des auditeurs</p> <p>Documentation complémentaire</p> <p>Extractions des SI de gestion ayant servi de base aux travaux.</p>
Points à faire figurer dans le rapport	<p>Constats sur l'efficience</p>
Points de vigilance / problématiques :	

L'ampleur des travaux d'audit est dépendante de la précision et de l'évolution des nomenclatures budgétaire et programmatique. Il importe donc d'indiquer dès le début du rapport (introduction ou synthèse selon le plan qui sera retenu), les limites qui en résultent (points qui ne peuvent pas être évalués, marges d'incertitude relatives à certains éléments...)

ANNEXES

Liste des Annexes.

Annexe 1.1. Tableau d'analyse du programme « Production agricole, qualité et sécurité sanitaire des produits agricoles et alimentaires »

Annexe 1.2. Questionnaire pour le responsable du programme 1 du ministère de l'agriculture

Annexe 2.1. Fiche Indicateur. Taux annuel de curage des ouvrages de protection (ministère de l'équipement)

Annexe 2.2. Questionnaire fiabilité de l'indicateur. Responsable de l'indicateur taux annuel de curage des ouvrages de protection

Annexe 2.3. Constats provisoires et suites à donner à la suite de l'audit de l'indicateur « Taux annuel de curage des ouvrages de protection »

Annexe 2.4. Fiche Indicateur. Pourcentage cumulé d'aménagement de pistes rurales inscrit 11^e et 12^e plan.

Annexe 2.5. Questionnaire Responsable de l'indicateur. Pourcentage cumulé d'aménagement de pistes rurales inscrit 11^e et 12^e plan.

Annexe 2.6. Questionnaire service redevable de l'indicateur (DREHAT). Pourcentage cumulé d'aménagement de pistes rurales inscrit 11^e et 12^e plan.

Annexe 2.7. Constats provisoires et suites à donner .Indicateur 1-1-3-1 : Le pourcentage cumulé d'aménagement de pistes rurales inscrites au 11ème et 12 ème plan.

Annexe 3. Exemple de document de synthèse de la procédure de collecte des informations : Programme 3 du Ministère de l'Agriculture. Procédure de collecte et de consolidation de l'indicateur 3.3.3.1. Taux de desserte en eau potable en milieu rural.

Annexe 4. Exemple d'entretien relatif à la fonction support informatique. DROI du ministère de l'équipement.

Annexe 5.1. Cartographie du système informatique de gestion de l'administration tunisienne.

Annexe 5.2. Fiches de présentation des principales applications de gestion.

ANNEXE 1.1.
EXEMPLE D'ETUDE DU PROGRAMME 1 DU MINISTERE DE L'AGRICULTURE

Audit du programme	
Production agricole, qualité et sécurité sanitaire des produits agricoles et alimentaires	
Rédacteurs de la fiche :	Date :
Eventuellement, visa du superviseur	Référence dans le dossier d'audit :

Axe stratégique	Priorité	Sous-programme	Activités	Objectifs	Indicateurs
1. Élaborer et mettre en oeuvre un plan spécifique pour les produits de base pour le développement de la production agricole afin d'atteindre une autosuffisance durable	Atteindre l'autosuffisance dans des nombreux produits agricoles à savoir : céréales, lait, viande rouge	Production agricole	Programmation, encadrement, organisation et suivi des campagnes agricoles en coordination entre les différents secteurs de production	Développement des filières de la production agricole	Suivi technique des campagnes agricoles (Nombre de contacts terrain par technicien)
			Contribution à l'élaboration des programmes et plans de développement relatifs à la production agricole.		
			Développement, programmation et suivi des actions liées à l'amélioration génétique, à l'évaluation de la productivité et au suivi du Heard book des races et la promotion de l'élevage de race pure.		

Axe stratégique	Priorité	Sous-programme	Activités	Objectifs	Indicateurs
			Programmation et suivi de la production d'aliments de bétail et l'amélioration du pâturage.		
			Amélioration de la productivité des cultures irriguées		
2. Élaborer et mettre en oeuvre un plan de promotion de la qualité au niveau de tous les maillons des systèmes de production agricole et en conformité avec les exigences des marchés internes et externes.	Développer les exportations des produits agricoles à travers la diversification des produits de qualité				
	Renforcer le système de qualité pour les produits agricoles	Protection et le contrôle de la qualité des produits agricoles.	Evaluation des variétés végétales et proposition de leur enregistrement dans un registre officiel	Promotion de la qualité et la sécurité sanitaire des aliments	L'indicateur 1.1.3.1: Taux de produits bénéficiant de signes de qualité L'indicateur 1.2.3.2: taux des établissements agréés
			Certification des plants et semences et contrôle de leur commercialisation ainsi que les pesticides et les intrants agricoles		L'indicateur 1.3.3.3 : Taux d'accréditation des méthodes d'analyse (DGPCQPA) L'indicateur 1.3.3.4 : Taux d'évaluation des intrants agricoles (DGPCQPA)

Axe stratégique	Priorité	Sous-programme	Activités	Objectifs	Indicateurs
			Contrôle de la qualité des semences et plants produits localement		L'indicateur 1.3.3.5 : Taux de réalisation des analyses de contrôle (DGPCQPA) L'indicateur 1.3.3.6 : Taux de couverture des besoins en semences et plants de qualité (contrôlés)
			contrôle des pesticides à usage interne		
			Contrôle de l'importation des produits agricoles et des intrants aux frontières		
			Contrôle phytosanitaire des produits végétaux et des plantes destinées à l'exportation		
			Contrôle des résidus		
3. Continuer à soutenir l'agriculture biologique et la diversification de la production avec la mise en place des mécanismes nécessaires pour relier les caractéristiques		Production agricole	Etude et promotion des cultures nouvelles et biologiques en y intégrant les nouvelles techniques		
		La santé animale et le contrôle sanitaire	Contrôle technique des produits agricoles		

Axe stratégique	Priorité	Sous-programme	Activités	Objectifs	Indicateurs
spécifiques des produits agricoles et les particularités naturelles et humaines de la zone géographique en se basant sur les appellations d'origine contrôlés et les données sources.		vétérinaire	biologiques à l'exportation		
<p style="text-align: center;">4.</p> <p>Renforcer le système de veille sanitaire, de protection des végétaux et animaux et du contrôle de la qualité des produits agroalimentaires.</p>	Renforcer le système de surveillance, de protection et de sécurité des produits agricoles et alimentaires.	La santé animale et le contrôle sanitaire vétérinaire	Identifier les orientations, arrêter les stratégies et élaborer les programmes liés à la lutte et au contrôle des maladies animales, et assurer la qualité des denrées alimentaires d'origine animale	Protection et veille sanitaire animale et végétale	<p>L'indicateur 1.2.2.1: Taux de réseaux et d'observatoires mis en place et fonctionnels (DGSV)</p> <p>L'indicateur 1.2.2.2: Taux de couverture sanitaire (DGSV)</p>
			Proposer et contribuer à l'élaboration des textes juridiques relatifs à la lutte contre les maladies animales et à la qualité des produits d'origine animale.		
			Certification officielle pour assurer la qualité des animaux et des produits d'origine animale.		
					L'indicateur 1.2.2.3:

Axe stratégique	Priorité	Sous-programme	Activités	Objectifs	Indicateurs
			<p>Contrôler la qualité des aliments composés destinés pour le bétail et contribuer à la certification des médicaments et des produits biologiques vétérinaires</p>		<p>Taux d'échantillons analysés par rapport aux objectifs fixés (DGSV)</p> <p>L'indicateur 1.3.2.5:Taux de réalisation des plans de surveillance et d'intervention phytosanitaire (DGPCQPA).</p>
			<p>Suivre le contrôle de qualité lors de la production, de la distribution et de l'utilisation</p>		<p>L'indicateur 1.3.2.4 : Taux de réseaux et des observatoires existants et opérationnels (DGPCQA)</p>

ANNEXE 1.2.
EXEMPLE DE QUESTIONNAIRE POUR LE RESPONSABLE DU PROGRAMME 1
DU MINISTERE DE L'AGRICULTURE

Les questions spécifiques résultant de l'analyse du tableau figurent en gras et en italiques

Timbres Structures d'audit.	Audit du Programme <i>(Reprendre intitulé de l'audit d'après lettre de mission)</i> Entretien avec XX, responsable du programme 1 au ministère de l'Agriculture Date	Référence questionnaire :
--------------------------------	---	---------------------------

<i>Visa</i>	<i>Nom</i>	<i>Date</i>
Rédigé par	Nom du responsable ou de ses collaborateurs si le questionnaire est renseigné avant la date de l'entretien. Nom de l'auditeur qui a renseigné (ou complété) le questionnaire en cours d'entretien	
Validé par	Personne auditée	

<i>Personnes concernées</i>	<i>Fonction</i>	<i>I*</i>	<i>P</i>
Personnes rencontrées			
Auditeurs (toute l'équipe)			
Superviseur (systématiquement en information)			

* pour *Information*, *Présent* à l'entretien

Objet du questionnaire et de l'entretien :

- **Connaître les modalités de détermination des priorités stratégiques du programme, des priorités, actions et indicateurs associés,**
- **Identifier les services en charge de la mise en œuvre des actions.**

Par convention, figurent en bleu et en gras, les documents demandés par la mission (à remettre de préférence sous format dématérialisé).

QUESTIONS	REponses
1. PRESENTATION DES INTERLOCUTEURS	
Présentation des interlocuteurs : grade, fonction, ancienneté sur la fonction.	
2-DETERMINATION DES AXES STRATEGIQUES ET DES PRIORITES ASSOCIEES.	
Comment les axes stratégiques ont-ils été déterminés ?	
<p>En cas de démarche descendante (top-down), comment les axes stratégiques ont-ils été transmis au responsable de programme ?</p> <p>Des priorités étaient-elles associées à ces axes ?</p> <p>Si non, comment ont-elles été déterminées ?</p> <p>Fournir la documentation correspondante.</p>	
<p>En cas de démarche ascendante (bottom-up), quels ont été les services contributeurs ?</p> <p>Sur quelles bases les axes stratégiques et les priorités ont-ils été déterminés ?</p> <p>Quelle a été la procédure d'arbitrage ?</p> <p>Fournir la documentation correspondante</p>	
Si plusieurs directions contribuent au programme, comment ont-elles été associées à la démarche ?	
3-RELATIONS AXES STRATEGIQUES/PRIORITES/LEVIERS-ACTIONS	
De quelles informations disposiez-vous pour analyser la situation au démarrage du programme?	
<i>Quelle était la situation en matière d'autosuffisance agricole sur les principaux produits agricoles au moment du lancement de la démarche de performance ?</i>	
<i>Comment la situation a-t-elle évolué depuis ?</i>	

QUESTIONS	REPONSES
Quels sont les facteurs à mobiliser pour augmenter la production ?	
Quel est le nombre d'exploitations agricoles ? Y-a-t-il des différences de structures agricoles (taille des exploitations) selon les produits ?	
Quel est l'enjeu de l'autosuffisance en termes économiques : valeur et structure des importations de produits agricoles/alimentaires, structure de la balance commerciale en ce domaine ?	
Quel est l'enjeu de l'autosuffisance en termes de développement régional ?	
Quel est l'impact des épizooties sur la production animale (évaluation des pertes ?)	
Quel est l'impact des maladies des végétaux et des infestations par des insectes sur la production (évaluation des pertes)?	
Quelle est la contribution attendue de la qualité à l'objectif d'autosuffisance ?	
Quelle est la contribution attendue de la qualité à l'objectif d'augmentation des exportations ?	
Quel impact est-il attendu du développement des cultures biologiques ?	
Comment les actions correspondant aux priorités ont-elles été déterminées ?	
D'autres actions étaient-elles possibles ? Si oui, pourquoi ont-elles été finalement écartées ?	
Pourquoi certaines actions ne sont-elles pas assorties d'indicateurs ?	

QUESTIONS	REponses
4-IDENTIFICATION DES ACTEURS OPERATIONNELS	
<p>Quels sont les services responsables de la mise en œuvre au sein du ministère (y compris services exerçant la tutelle des établissements publics participant à la politique publique) ?</p>	
<p>Y-a-t-il des opérateurs externes à l'administration qui reçoivent des financements publics (subventions sur crédits budgétaires, affectations de ressources fiscales) et contribuent à la politique publique ?</p> <p>Si oui, quels sont-ils ?</p>	
<p>Quelle est la contribution des établissements suivants aux objectifs du programme :</p> <p>-Bureau de contrôle des unités de production agricole.</p> <p>-Laboratoire central d'analyse des aliments de bétail.</p> <p>-CRDA : Arrondissement de production végétale et division de l'agriculture biologique ?</p>	
<p>Quelle est l'autorité productrice des normes de qualité des produits agricoles en Tunisie ?</p>	
<p>Qui dispose de la connaissance des normes applicables aux produits de l'agriculture, de l'élevage ou des produits alimentaires dans les pays susceptibles de constituer des débouchés à l'exportation pour les productions tunisiennes ?</p>	
<p>Existe-t-il des organisations professionnelles agricoles ?</p> <p>Si oui, en communiquer la liste.</p>	
<p>Comment sont-elles informées des objectifs du PAP ?</p>	

QUESTIONS	REPOSES
<p>Ont- elles un rôle à jouer en matière de</p> <p>-diffusion de l'information à leurs adhérents ?</p> <p>- recueil de données utiles à la définition des orientations ou à leur suivi ?</p>	
<p>Quelles sont les relations du ministère avec les vétérinaires ?</p>	
<p>Certains objectifs vous conduisent-ils à travailler avec :</p> <ul style="list-style-type: none"> - D'autres directions ou services du ministère de l'agriculture ? - D'autres directions ou services d'autres départements ministériels (commerce extérieur, douane par exemple ? <p>Si oui, indiquez sans quel cadre et selon quelles modalités s'inscrivent ces coopérations ?</p>	
5- ALLOCATION DES MOYENS	
<p>Comment les moyens nécessaires à la mise en œuvre de ces actions ont-ils été déterminés ?</p>	
<p>Est-il prévu de faire appel à des financements externes (prêts notamment) ?</p> <p>Si oui, dans quelles proportions ?</p>	
<p>Comment les ressources humaines ont-elles été déterminées ?</p>	
<p>L'allocation des moyens a—elle donné lieu à des arbitrages ?</p> <p>Si oui, qui les a rendus et sur quels critères ?</p>	

ANNEXE 2. EXEMPLE DE DOSSIER FIABILITE DES INDICATEURS.

Ce dossier résulte de travaux menés par des sous-groupes de travail constitués lors du jumelage et d'entretiens réels conduits avec les services du ministère de l'équipement qui ont bien voulu accepter de se livrer à un audit test.

Il se compose pour chaque indicateur, de la fiche descriptive, des questionnaires mis en œuvre, de l'analyse qui a été faite des réponses obtenues.



2.1. Fiches Indicateur. Taux annuel de curage des ouvrages de protection

PROGRAMME 2 DU MINISTERE DE L'EQUIPEMENT. Sous-programme 21. Protection des populations urbaines contre les inondations.

Indicateur : Taux annuel de curage des ouvrages de protection.

- **Code de l'indicateur:** 2.1. 1.2
- **Intitulé de l'indicateur:** Taux annuel de curage des ouvrages de protection
- **Date de mise à jour de l'indicateur:** Janvier 2015
- **Périodicité :** Annuelle

I. Caractéristiques générales de l'indicateur

1. Le programme, auquel est du l'indicateur: Protection des villes et du littoral
2. Le sous-programme, auquel se rattache l'indicateur: Protection des zones urbaines contre les inondations
3. L'objectif auquel se rattache l'indicateur: Maîtrise des eaux de ruissellement provenant des bassins versants extérieurs des villes et des agglomérations urbaines et garantie de la fonctionnalité des ouvrages de protection exécutés .
4. La définition de l'indicateur: La longueur annuelle des ouvrages de protection curés et nettoyés par rapport à la longueur totale des ouvrages exécutés.
5. Type de l'indicateur: Produit
6. Nature de l'indicateur : qualité
7. Mode de Déclinaison de l'indicateur : National

II. Détails techniques de l'indicateur

1. La méthode de calcul de l'indicateur: Le rapport de la longueur annuelle des ouvrages curés avec la longueur totale des ouvrages exécutés.
2. Unité de mesure : Pourcentage (%)
3. Type des données de base pour le calcul de l'indicateur : dossier administratif et fichier informatique
4. Modes de collecte des données de base: Avoir les données directement du service entretien
5. La source des données de base pour le calcul de l'indicateur : Les données sont enregistrées dans une base de données (fichier Excel) auprès du service entretien de l'Administration.
6. Délai de disponibilité de l'indicateur : Mensuellement
7. Valeur cible de l'indicateur : **100 %** (Curer annuellement la totalité des ouvrages de protection existants jusqu'à l'horizon 2000)
8. Responsable (s) de la collecte des données de base (Service & personne):
- Service entretien : Khelifi Chokri (chef de service)

III. Lecture des résultats de l'indicateur

1. La chaîne de résultats (réalisations) et les estimations de l'indicateur:

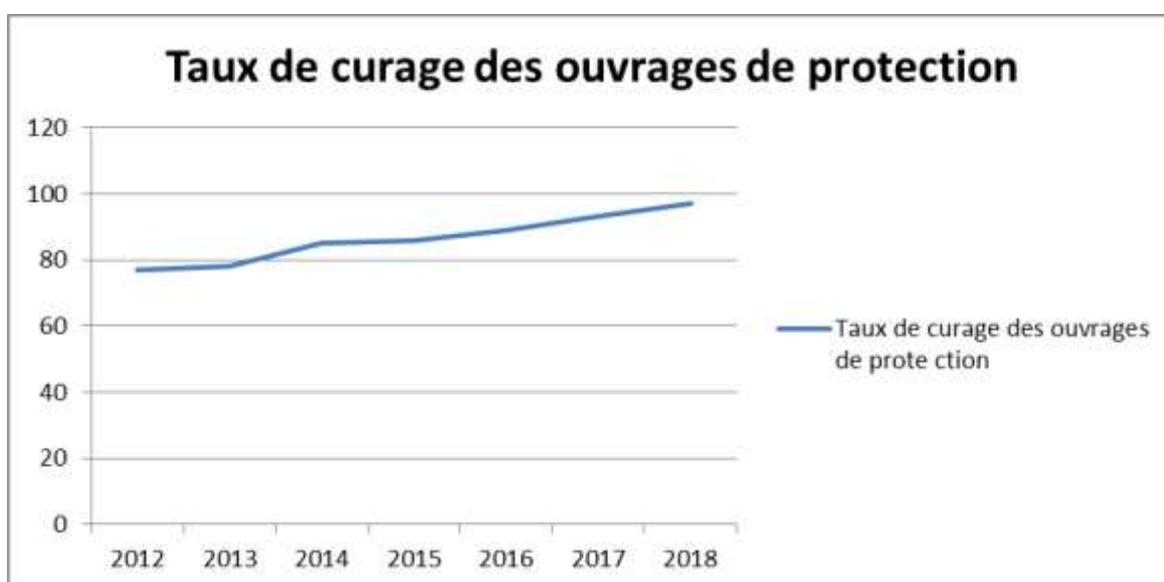
Indicateur de performance	Unité	Réalizations			2015	Estimation		
		2012	2013	2014		2016	2017	2018
Taux de curage des ouvrages de protection	%	77	78	85	86	89	93	97

2. Analyse et interprétation des résultats et estimation des réalisations de l'indicateur :

Les prévisions relatives à cet indicateur dépendent essentiellement de la fréquence prévisionnelle des précipitations et des priorités qui sont liées à l'état des ouvrages à curer.

Cette évolution revient à l'augmentation du nombre des projets exécutés annuellement ainsi qu'à l'état des ouvrages exécutés.

3. Graphique décrivant l'évolution de l'indicateur :



4. Principales activités programmées pour atteindre la valeur cible de l'indicateur :

- Entretien du matériel nécessaire au curage et nettoyage des ouvrages
- L'intervention pour le curage et le nettoyage des ouvrages à travers les entrepreneurs
- L'intervention pour le curage et le nettoyage des ouvrages à travers les moyens de l'Administration
- Principales limites relatives à l'atteinte de la valeur cible de l'indicateur :
- L'insuffisance du potentiel humain et matériel disponible à l'Administration
- Les difficultés sociales que connaît notre pays dans quelques zones

Annexe 2.2. Questionnaire fiabilité de l'indicateur. Responsable de l'indicateur taux annuel de curage des ouvrages de protection.

Timbres Structures d'audit.	Audit test sur un indicateur du Programme 2 Protection des zones urbaines et du Littoral du ministère de l'Equipement 2-1-1-2 : Taux annuel de curage des ouvrages de protection Entretien avec xx Le 19 Mai 2015	Référence questionnaire :
-----------------------------	---	---------------------------

<i>Visa</i>	<i>Nom</i>	<i>Date</i>
Rédigé par		En cours d'entretien
Validé par		

<i>Personnes concernées</i>	<i>Fonction</i>	<i>I*</i>	<i>P</i>
	Ingénieur en Chef, Directeur de l'hydraulique urbaine Responsable du Programme 2		X
	Administrateur Conseiller, Sous-directeur Responsable du Sous- Programme 2.1		X
	Ingénieur en Chef, Chef de service Interlocuteur du Programme 2		X
	Contrôleur général au CGEFi (France), Experte au titre du jumelage		X

* pour *Information*, *Présent* à l'entretien

Objet du questionnaire et de l'entretien :

- **Connaître les modalités de détermination des priorités stratégiques du programme et plus particulièrement de l'indicateur test, des priorités et actions associés, des modalités de recueil des informations servant au calcul de l'indicateur.**
- **Identifier les services en charge de la mise en œuvre des actions.**

Par convention,

-**figurent en bleu et en gras**, les documents qui auraient été demandés par la mission dans un audit réel,

-figurent en noir, les réponses apportées au cours de l'entretien,

- **figurent en rouge**, les questions complémentaires ou les demandes de précision de la mission.

QUESTIONS	REponses
1. PRESENTATION DES INTERLOCUTEURS	
Présentation des interlocuteurs : grade, fonction, ancienneté sur la fonction.	
Rôle dans le programme	
Effectifs et missions de la direction Documentation qui aurait été demandée en audit réel : organigramme détaillé, documentation décrivant les missions de la direction et de ses composantes.	
2. PERTINENCE DE L'INDICATEUR	
Quel est le risque en matière d'inondation dans les zones urbaines ?	
En quoi consiste le plan stratégique en ce domaine ? Quelle est sa durée ? Fait-il suite à d'autres plans ? S'il s'agit d'une novation, qui en a pris l'initiative ? Documentation qui aurait été demandée en audit réel : le plan stratégique en cours, le plan annuel de travaux.	
Comment a -t-il été élaboré ? Quelle a été la procédure d'arbitrage ?	
Si plusieurs directions contribuent au programme, comment ont- elles été associées à la démarche ?	
Quel est l'objectif de politique publique confié à votre direction, qui est mesuré par cet indicateur ?	
Y-a-t-il d'autres indicateurs liés à ce sous-programme ?	
Quelles sont les limites de l'indicateur ?	

QUESTIONS	REponses
3. COMPOSANTES DE L'INDICATEUR ET PROCEDURES DE RECUEIL DE L'INFORMATION	
Comment connaissez-vous la longueur totale des ouvrages exécutés ?	
Y-a-t-il un recensement du réseau existant ? Si oui, sous quelle forme a-t-il été conservé ?	
Qui assure la mise à jour et de quelle manière ?	
Qui assure les travaux de curage ?	
Comment l'exécution est-elle constatée ?	
Qui détient l'information sur l'exécution ?	
La fiche d'indicateur signale qu'il n'y a pas de SI au niveau du service entretien, comment l'information est-elle établie dans ces conditions ?	
Comment est-elle vérifiée localement ?	
Comment est-elle transmise au responsable de l'indicateur ?	
Selon quelle fréquence ?	
Avez-vous élaboré et transmis aux services redevables de l'information un cadre de restitution identique (tableau avec informations obligatoires) ? Si oui, fournir la documentation correspondante.	
Existe-t-il une note de service qui organise la fourniture et la transmission des informations ?	
Y a-t-il une date butoir pour la transmission ?	
Qui est chargé de la réception et du traitement des informations reçues ?	
Comment suit-il la réception des informations ? Comment relance-t-il les services en retard ?	

QUESTIONS	REponses
Quel traitement est effectué ? Documentation qui aurait été demandée en audit réel : un extrait du fichier permettant d'en connaître la structure, un exemple de transmission d'information par un chef de projet.	
Comment la fiabilité de l'information reçue est-elle vérifiée? Ces tâches sont-elles formalisées dans une procédure ? Si oui, fournir la documentation correspondante	
Y –at-il une procédure de recyclage des erreurs ? Si oui, la décrire et si elle est formalisée, fournir la documentation correspondante	
4. FIXATION DES VALEURS CIBLES	
Quelle est la situation de départ : - longueur totale du réseau - taux de curage et de nettoyage ?	
L'entretien des ouvrages faisait-il l'objet d'un suivi avant 2012 ou le suivi a-t-il été organisé à partir de cette date ?	
Comment les objectifs de progression sont-ils fixés ?	
Quels sont les leviers d'action identifiés pour atteindre le résultat ? Documentation qui aurait été demandée en audit réel : un extrait du fichier permettant d'en connaître la structure.	
Quel est l'impact potentiel des précipitations enregistrées ?	
Quel est l'impact des priorités liées à l'état des ouvrages à curer sur la réalisation de la cible ?	
5 .PILOTAGE DU DISPOSITIF	
La performance en général et la valeur de cet indicateur en particulier donne-t-elle lieu à des échanges entre la direction générale et les responsables des services régionaux ? Si oui, de quelle manière ?	
Quelle action attendez-vous des services en matière d'entretien du matériel nécessaire au curage et au nettoyage ?	

QUESTIONS	REponses
Disposez-vous d'un inventaire des moyens par service avec l'ancienneté du matériel et l'état d'entretien ?	
Qui paie l'entretien ? Qui le programme ?	
Quelle est la part de travaux assurés par les entrepreneurs privés et par les services de l'Etat ?	
Entrepreneurs et services de l'Etat exécutent-ils les mêmes types de travaux ou y-at-il une intervention différenciée ? En ce cas, quels sont les critères d'intervention ?	
Savez-vous quelle est la part des interventions privé/public sur l'évolution de l'indicateur ?	
Comment communiquez-vous avec les responsables régionaux sur les objectifs de l'année (valeurs cible à atteindre) ?	
Produisez-vous un bilan détaillé par régions en fonction de leur priorité relative ? Si oui, le fournir. Si non pourquoi ?	
Comment communiquez-vous avec les responsables régionaux sur les résultats obtenus ?	
6_ COUTS ASSOCIES	
Les crédits relatifs à l'entretien des matériels des régies sont-ils déterminés ?	
Comment ont-ils évolué ces dernières années ?	
Un objectif de curage et de nettoyage à 100% nécessite-t-il une évolution de ces crédits ou peut-elle être obtenue à moyens constants ?	
Quel est le coût global des travaux payés aux entrepreneurs sur les dernières années ?	
Disposez-vous d'un prix moyen (prix de référence) du coût d'une intervention d'un entrepreneur au Mètre ou au kilomètre ?	
Serait-il possible de calculer un coût de référence pour les interventions de l'administration ?	

Annexe 2.3.Constats provisoires et suites à donner : Indicateur 2-1-1- **2.Taux annuel de curage des ouvrages de protection**

Les travaux d'entretien reposent sur une planification annuelle déconnectée du plan stratégique. La volumétrie des travaux à réaliser dépend :

- De l'accroissement du réseau,
- Des conditions pluviométriques (fortes précipitations favorisent l'engorgement de certains équipements : transport de terre, de déchets végétaux,
- De la gestion des déchets de l'activité humaine. **Point à rechercher : quel est le programme/ministère qui prend en charge cet aspect. Y a-t-il des échanges entre les services pour mesurer le coût d'une gestion incomplète en ce domaine (augmentation de la fréquence des curages sur certains tronçons, report des opérations prévues sur d'autres tronçons pour rester dans les enveloppes budgétaires).**

L'indicateur est simple dans sa conception. La direction a fait le choix d'écarter certaines données en raison :

-de leur caractère hétérogène : bassins d'écrêtement exclus car il faudrait raisonner en superficie et non en longueur,

- de leur caractère partiel : compétence partagée avec l'agriculture pour les digues, l'intérieur pour l'assainissement des eaux pluviales dans les villes.

Une évaluation complète du coût de la politique de prévention contre le risque d'inondation nécessiterait donc de rassembler des données en provenance de trois ministères.

La production de l'indicateur ne mobilise que les services d'administration centrale mais elle repose sur des bases de données sous EXCEL dont l'alimentation est manuelle. De surcroît, il existe une base tenue par le service « projet/études » qui passe les marchés de réalisation des nouveaux ouvrages et une autre par le service de l'entretien. Il n'y a pas de recoupement périodique entre les deux bases.

- Le recensement du réseau présente une marge d'incertitude évaluée à 1% qui porte sur des travaux antérieurs à 1975 et qui ne porte pas préjudice à son interprétation,
- Le recensement des travaux réalisés est aisément vérifiable puisqu'il repose sur le PV de réception des travaux.

La définition de l'indicateur a été modifiée pour raisonner en % du réseau curé : la production de l'indicateur suppose des retraitements manuels pour retirer les longueurs curées à plusieurs reprises.

Il faut donc effectuer des tests pour vérifier :

- Que les longueurs relatives aux ouvrages sont identiques d'une base à l'autre,
- Que les opérations sont saisies de manière exhaustive dans les bases du service entretien,
- Que les retraitements sur les tronçons nécessitant une plus grande fréquence de curage sont effectués.

Pour ce faire, il convient de constituer un échantillon de 30 ouvrages curés dans l'année de référence en incluant une dizaine d'ouvrages donnant lieu à plusieurs curages annuels. Il faut initier le test à partir du PV de réception des travaux ce qui permettra de vérifier au passage la procédure d'archivage des dossiers et comparer les données figurant sur les PV et dans les bases de données.

Annexe 2.4. Fiche Indicateur. Pourcentage cumulé d'aménagement de pistes rurales inscrit 11^e et 12^e plan.

PROGRAMME 1 DU MINISTERE DE L'EQUIPEMENT. Sous-programme 12. Entretien du réseau routier classé et des pistes rurales.

Indicateur : Pourcentage cumulé d'aménagement de pistes rurales inscrit 11^e et 12^e plan.

Code de l'indicateur : 1-1-3-3

Intitulé de l'indicateur : Le pourcentage cumulé d'aménagement de pistes rurales inscrit 11^e et 12^e plan

Date de mise à jour de l'indicateur : **Juin de l'année**

Périodicité : Annuelle

I. Caractéristiques générales de l'indicateur

1. Le programme, auquel est du l'indicateur : Infrastructure routière
2. Le sous-programme, auquel se rattache l'indicateur : Développement de l'infrastructure routière.
3. L'objectif auquel se rattache l'indicateur : Améliorer l'accessibilité au réseau classé des zones rurales les plus enclavés
4. La définition de l'indicateur : Aménagement des pistes rurales c.à.d: le dégagement des emprises ; terrassement généraux ; réalisation des couches de chaussée ; drainage ; construction d'ouvrages hydraulique, équipement de signalisation verticale
5. Type de l'indicateur : activité
6. Nature de l'indicateur : qualité
7. Mode de Déclinaison de l'indicateur : National

II. Détails techniques de l'indicateur

La méthode de calcul de l'indicateur :

Longueur des pistes aménagées/ Longueur totale des pistes à aménager

1. Unité de mesure: %
2. Type des données de base pour le calcul de l'indicateur : dossier administratif
3. Modes de collecte des données de base : méthode administrative
4. La source des données de base pour le calcul de l'indicateur : Direction Générale des Ponts et Chaussées (DGPC) -
5. Délai de disponibilité de l'indicateur : Mars de l'année n+1
6. Valeur cible de l'indicateur : 100%
7. Responsable (s) de la collecte des données de base (Service & personne) :

Unité de gestion par objectifs pour l'achèvement et la réalisation des projets d'aménagement des pistes rurales et de développement du réseau routier classé

III. Lecture des résultats de l'indicateur

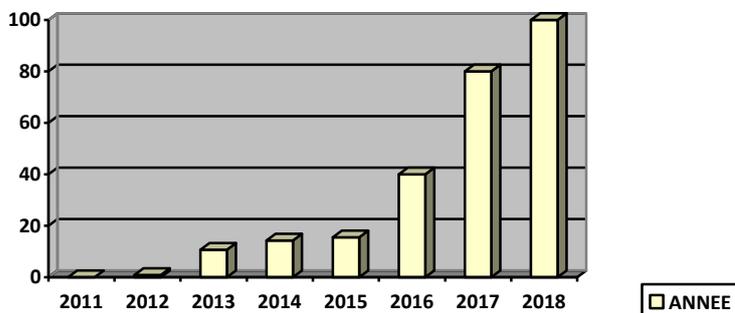
1. La chaîne de résultats (réalisations) et les estimations de l'indicateur :

Indicateur de performance	Unité	Réalizations				2015	Estimation		
		2011	2012	2013	2014		2016	2017	2018
Le pourcentage cumulé d'aménagement de pistes rurales inscrit 11e et 12	%	-	0,89	10,71	14,30	15,53	40	80	100

2. Analyse et interprétation des résultats et estimation des réalisations de l'indicateur :

- La longueur des pistes à aménager est de 2524 km.
- Les travaux de 760 km répartis sur 34 lots dans 23 gouvernorats sont lancés entre les mois de Décembre 2011 à Janvier 2012 et quelque lots connaissent des difficultés liées à l'expropriation.
- Le programme de 1014 km : Les travaux de 389 (19 lots) ont commencé en septembre 2014.
- Le programme de 750 km commencera en juillet 2015.

3. Graphique décrivant l'évolution de l'indicateur :



5. Principales activités programmées pour atteindre la valeur cible de l'indicateur :

- Recherche de financement

6. Principales limites relatives à l'atteinte de la valeur cible de l'indicateur :

- Financement ;
- Longueur des procédures de passation des marchés (études et travaux)
- La réalisation du programme avant 2018 pour pouvoir programmer d'autres pistes à aménager dans le cadre d'un 13^e plan de développement

Annexe 2.5. Questionnaire Responsable de l'indicateur. Pourcentage cumulé d'aménagement de pistes rurales inscrit 11^e et 12^e plan.

Timbres Structures d'audit.	Audit test sur un indicateur du Programme Infrastructure routière du ministère de l'Équipement 1-1-3-1 : Le pourcentage cumulé d'aménagement de pistes rurales inscrites au 11ème et 12ème plan	Référence questionnaire :
-----------------------------	--	---------------------------

<i>Visa</i>	<i>Nom</i>	<i>Date</i>
Rédigé par		
Validé par		

<i>Personnes concernées</i>	<i>Fonction</i>	<i>I*</i>	<i>P</i>
	Sous-directeur à la direction de réalisation des projets routiers.		X
	Administrateur à la direction générale des ponts et chaussées, interlocuteur de la cellule GBO		X
	Contrôleur général au CGEFi (France), Experte au titre du jumelage		X

* pour *Information*, *Présent* à l'entretien

Objet du questionnaire et de l'entretien :

- **Connaître les modalités de détermination des priorités stratégiques du programme et plus particulièrement de l'indicateur test, des priorités et actions associés, des modalités de recueil des informations servant au calcul de l'indicateur.**
- **Identifier les services en charge de la mise en œuvre des actions.**

Par convention,

- **figurent en bleu et en gras**, les documents qui auraient été demandés par la mission dans un audit réel,

- figurent en noir, les réponses transmises avant entretien,

- **figurent en noir et en italiques**, les questions et informations complémentaires abordées en cours d'entretien et qui sont donc à valider,

- **figurent en rouge**, les questions complémentaires ou les demandes de précision de la mission.

QUESTIONS	REponses
1. PRESENTATION DES INTERLOCUTEURS	
Présentation des interlocuteurs : grade, fonction, ancienneté sur la fonction.	
Rôle dans le programme	
Quels sont les effectifs et les missions de la direction de la réalisation des projets routiers ?	
2. PERTINENCE DE L'INDICATEUR	
Pourquoi avoir choisi cet indicateur précisément ?	
Quels sont axes stratégiques du ministère correspondant à cet indicateur ?	
<p>En cas de démarche ascendante (bottom-up), quels ont été les services contributeurs ?</p> <p>Sur quelles bases les axes stratégiques et les priorités ont-ils été déterminés ?</p> <p>Quelle a été la procédure d'arbitrage ?</p> <p><i>Documentation qui aurait été demandée en audit réel : note sollicitant les propositions des directions régionales, un exemple de dossier transmis par une direction régionale, les deux plans correspondants.</i></p>	
Comment les directions régionales sont-elles informées du contenu de la planification ?	
Y-a-t-il d'autres indicateurs liés à ce sous-programme ?	
Y-a-t-il des zones du territoire plus sensibles de ce point de vue ?	

QUESTIONS	REponses
3. COMPOSANTES DE L'INDICATEUR ET PROCEDURES DE RECUEIL DE L'INFORMATION	
Comment connaissez-vous la longueur des pistes à aménager?	
Comment connaissez-vous la longueur des pistes aménagées réellement?	
Qui réalise les travaux ?	
Qui les suit ?	
Qui en constate l'achèvement ?	
Pourquoi retenir la réception provisoire et non définitive des travaux ? <ul style="list-style-type: none"> - Délai entre les deux - Risque de non réception définitive ? 	
Qui vous transmet ces informations?	
Sous quelle forme : -papier -version numérique -email, téléphone, fax ...	
Comment - Chiffre global, - Fichier avec une répartition régionale ?	
Existe-t-il un cadre de restitution identique (tableau avec informations obligatoires par exemple) ?	
A quel moment, recevez-vous cette information ?	
Quels sont les différents services qui interviennent dans la collecte de l'information? (avec une description brève du processus)	
Quelles sont les documents administratifs utilisés pour collecter l'information?	
Quelle assurance avez-vous sur la fiabilité de l'information reçue ?	
Qui est responsable dans votre direction de la collecte des informations relatives à la longueur des pistes à aménager ?	
Avez-vous -élaboré une procédure de collecte de l'information ?	

QUESTIONS	REPONSES
-élaboré une procédure de de vérification de la fiabilité des informations reçu - une note de service/instruction à l'intention des services territoriaux? Fournir la documentation correspondante si c'est possible	
Avez-vous mis en place une procédure ou calendrier de visite sur terrain?	
Comment? - programmé -au hasard	
Y a- t-il un contrôle concomitant au niveau régional pour évaluer l'état d'avancement des travaux.	
Y a- t- il des rapports périodiques sur l'avancement des travaux? Si oui de quelle fréquence? Annuelle Trimestrielle....	
Y a- t-il un système d'information ou un SGBD qui fournit l'information au moment opportun?	
4. FIXATION DES VALEURS CIBLES	
Qu'elles sont les sources de financement de ces projets? - Interne - externe	
Quelle est la proportion entre les deux sources de financement ?	
Quelle part d'incertitude le recours à des prêts externes introduit-elle ?	
Comment déterminez-vous la valeur des cibles ?	
Comment s'explique le rythme de progression très rapide prévu sur la période 2016-2018 ?	
En cas d'absence d'un 13 ème plan de développement comment vous allez programmer d'autres pistes à aménager?	
Quelles difficultés avez-vous rencontré dans l'établissement de cet indicateur ?	
Quelles évolutions souhaiteriez-vous apporter à cet indicateur?	
Informations complémentaires que vous souhaitez porter à la connaissance de la mission d'audit.	

Annexe 2.6. Questionnaire service redevable de l'indicateur (DREHAT).
 . Pourcentage cumulé d'aménagement de pistes rurales inscrit 11^e et 12^e plan.

Timbres Structures d'audit.	Audit des Programmes 1 et 2 du ministère de l'équipement Indicateur 1-1-3-1 : Le pourcentage cumulé d'aménagement de pistes rurales inscrites au 11ème et 12ème plan	Référence questionnaire :
-----------------------------	--	---------------------------

<i>Visa</i>	<i>Nom</i>	<i>Date</i>
Rédigé par		
Validé par		

<i>Personnes concernées</i>	<i>Fonction</i>	<i>I*</i>	<i>P</i>
	Directeur de la coordination des services techniques		X
	Chef de service de l'Entretien et de l'Exploitation des routes		X
	Sous directeur des affaires administratives, financières, foncières et des archives		X
	Chef de service des Pistes Rurales		X

* pour *Information*, *Présent* à l'entretien

Objet du questionnaire et de l'entretien :

- Identifier les échanges entre la direction centrale et la DREHAT s'agissant de la programmation des travaux relatifs à l'aménagement des pistes et du curage des ouvrages d'évacuation des eaux pluviales.
- Identifier les échanges relatifs au suivi des travaux.

Par convention,

-figurent en bleu et en gras, les documents qui auraient été demandés par la mission dans un audit réel,

-figurent en noir, les réponses apportées au cours de l'entretien,

- figurent en rouge, les questions complémentaires ou les demandes de précision de la mission.

QUESTIONS	REPONSES
1. PRESENTATION DU OU DES INTERLOCUTEURS	
Présentation des interlocuteurs : grade, fonction, ancienneté sur la fonction, positionnement dans l'organigramme de la direction territoriale Documentation qui aurait été demandée en audit réel : organigramme détaillé, documentation décrivant les missions de la direction et de ses	

QUESTIONS	REPONSES
composantes, composition détaillée du service des pistes rurales et du service des affaires administratives et financières.	
Effectif global de la direction, Répartition par catégorie Répartition territoriale	
2. COLLECTE DES INFORMATIONS NECESSAIRES AU CALCUL DE L'INDICATEUR 1-1-3-1 : Le pourcentage cumulé d'aménagement de pistes rurales inscrites au 11ème et 12ème plan	
Connaissez-vous le contenu des 11 et 12èmes plans quinquennaux ?	
Quelle est la situation de la DREHAT au regard des pistes rurales ?	
Comment connaissez-vous les projets qui seront lancés au cours de l'année ? Documentation qui aurait été demandée en audit réel : transmission de la direction centrale pour l'année en cours et l'année précédente.	
Connaissez-vous la définition de l'indicateur qui est élaboré dans le cadre des maquettes GBO sur le pourcentage cumulé d'aménagement des pistes inscrites aux 11 et 12èmes plans ?	
Quelles informations transmettez-vous à la direction de réalisation des projets routiers ? Documentation qui aurait été demandée en audit réel : tableaux d'avancement mensuels pour l'année écoulée (2014 en l'occurrence), et liste des PV de réception provisoire transmis au cours de cette même année.	
Quel est le rôle de la DREHAT en matière de curage des ouvrages de protection des zones urbaines contre les inondations (indicateur 2-1-1-2 : Taux annuel de curage des ouvrages de protection) ? Curage	

QUESTIONS	REponses
Comment s'effectue le dialogue en matière budgétaire ?	
3- CONTROLE DES INFORMATIONS TRANSMISES	
<p>Le tableau mensuel est-il produit sur la base de fichiers ou de tableaux de suivi internes à la direction ?</p> <p>Si oui, Documentation qui aurait été demandée en audit réel : un extrait u fichier permettant d'identifier les rubriques.</p>	
<p>Où les données sont-elles stockées :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sur votre ordinateur ? - Sur un serveur ? 	
<p>Si les données sont stockées sur votre ordinateur, disposez-vous d'une copie de secours ?</p> <p>Sous quelle forme ?</p> <p>Où cette copie est-elle conservée ?</p> <p>Est-elle accessible en cas d'absence de votre part ?</p>	
<p>Quels contrôles faites-vous sur les données reçues ?</p>	
<p>Quelles opérations effectuez-vous avant de transmettre les données au ministère ?</p> <p>Notamment, comment vous assurez-vous que les données transmises sont exhaustives ?</p>	
<p>Le ministère vous relance-t-il si les informations ne lui sont pas parvenues ou ne sont pas parvenues dans les délais fixés ?</p>	
<p>Vous a-t-il déjà demandé de vérifier certaines données ?</p> <p>Si oui, fournir la documentation relative à ces échanges.</p>	
4-RETOURS D'INFORMATION DU MINISTERE	

QUESTIONS	REPONSES
<p>Recevez-vous une information du ministère sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> - La valeur de l'indicateur national ? - L'objectif défini pour l'année en cours et les années suivantes (valeurs du pourcentage cumulé) - La valeur de l'indicateur pour ce qui vous concerne ? - Le cas échéant, si la valeur de l'indicateur pour votre entité est inférieure à la valeur nationale, vous demande-t-on d'expliquer l'écart observé ? 	
<p>Quelles sont les formes de communication entre l'administration centrale et la DREHAT?</p>	
<p>Sur quels points de la GBO êtes-vous en attente d'informations ?</p>	

Annexe 2.7. Constats provisoires et suites à donner .Indicateur 1-1-3-1 : Le pourcentage cumulé d'aménagement de pistes rurales inscrites au 11ème et 12 ème plan.

1. Fiabilité de l'indicateur.

L'indicateur est simple dans sa définition et robuste dans la mesure où il repose sur une procédure ancienne de transmission d'information des DREHAT vers la direction centrale.

Il n' y a pas de risques quant à son interprétation, ni de divergence potentielle entre les DREHAT sur l'information à fournir puisque la fourniture repose sur le PV de réception provisoire des travaux.

Le dénominateur de l'indicateur est simple à fiabiliser. Le numérateur suppose de consolider l'information transmise par les DREHAT selon des modalités variables.

Le premier test à prévoir consiste à vérifier sur trois mois (dont le mois de décembre) que la totalité des DREHAT ont transmis les tableaux de bord attendus, qu'ils sont correctement archivés (tirage papier des transmissions par LOTUS ou numérisation des transmissions papier), que les données ont été ressaisies dans le fichier de la DG des Ponts et Chaussées.

Dans la mesure où les transmissions reposent sur un tableau de bord alimenté manuellement par les DREHAT, il convient donc de prévoir **un test à partir de 30 opérations** transmises par 1 ou 2 DREHAT au cours d'une même année pour :

- vérifier que la totalité des opérations ayant donné lieu à un PV de réception figurent dans les données transmises à la DGPC,
- vérifier que les données ont été correctement ressaisies dans le fichier central.

La dernière vérification sommaire consiste à demander à l'agent en charge de la production de l'indicateur de refaire la totalisation des longueurs aménagées au cours de l'année précédente sur le tableur et de comparer le résultat obtenu avec la valeur de l'indicateur.

2. Leviers opérationnels des différents services et facteurs externes :

La fiche de présentation de l'indicateur indique comme activité essentielle la recherche de financements.

Les entretiens confirment l'importance de ces financements externes qui constituent 60% du financement de l'investissement.

Leur obtention nécessite :

-la réalisation d'études préliminaires sous-traitées à des cabinets spécialisés (responsabilité : direction générale des ponts et chaussées),

-l'élaboration par les services instructeurs du ministère de l'équipement (DGPC)d'un argumentaire permettant de justifier l'intérêt économique des projets,

-la sélection des projets qui répondent le mieux aux exigences d'intérêt économique des bailleurs,

- l'intervention du ministère de la coopération pour conduire le dialogue avec les bailleurs et passer les conventions nécessaires.

Une fois les financements obtenus, il faut :

- Passer les marchés avec les entreprises chargées de la réalisation des travaux (responsabilité :DGPC),
- Le cas échéant, procéder aux expropriations nécessaires,
- Obtenir la délégation des crédits nécessaires,
- Suivre et réceptionner les travaux (responsabilité DGPC et DREHAT).

Les leviers opérationnels qui sous-tendent l'indicateur sont donc :

- La qualité de la sélection des projets présentés en financement externe,
- La programmation des appels d'offres,
- Le délai de passation des marchés (procédures de sélection des offres, d'instruction des actes juridiques, de contrôle),
- Le délai de transmission des dossiers aux DREHAT,
- La qualité du suivi par les DREHAT et la capacité à anticiper la période de fin des travaux,
- La programmation des réceptions provisoires et définitives.

Les facteurs externes résultent principalement de la négociation entre le ministère de la coopération et les bailleurs externes et ponctuellement de la complexité et de la durée des procédures d'expropriation.

ANNEXE 3. EXEMPLE DE FORMALISATION ET D'UTILISATION D'UN SCHEMA DE COLLECTE DES DONNEES CONTRIBUANT A LA PRODUCTION D'UN INDICATEUR.

Indicateur 3.3.1. Taux de desserte en eau potable. Programme Eau du ministère de l'Agriculture.

Travaux d'audit

1. Recueillir la fiche descriptive de l'indicateur

Fiche indicateur de performance
--

Code de l'indicateur : 3.3.3.1

Intitulé de l'indicateur : Taux de desserte en eau potable en milieu rural

Date d'actualisation de l'indicateur : Annuelle.

Caractéristiques générales de l'indicateur

1. **Programme auquel se rattache l'indicateur :** Eaux
2. **Sous programme auquel se rattache l'indicateur :** Génie Rural et exploitation des eaux.
3. **Objectif auquel se rattache l'indicateur:** Satisfactions des besoins en eau potable en milieu rural.
4. **Définition de l'indicateur :** Taux de desserte en eau potable en milieu rural
5. **Type de l'indicateur :** Indicateur quantitatif.
6. **Les déclinaisons :**

Détails techniques de l'indicateur

1. **Formule de calcul de l'indicateur :**
2. **Unité de l'indicateur :** %
3. **Les données de base pour le calcul de l'indicateur :**
Le nombre de bénéficiaires en eau potable suite à l'intervention de la direction générale GR et SONED.
Le nombre des bénéficiaires prévu (La valeur cible)
4. **Méthodologie de collecte des données de base :**
Les rapports annuels.
5. **Sources des données de base pour le calcul de l'indicateur :**
Calculées par la Direction Générale du Génie Rural et de l'Exploitation des Eaux sur la base des données fournies par les CRDA.
6. **Date de disponibilité de l'indicateur :** Annuelle.
7. **La valeur cible de l'indicateur :**
98% de desserte en eau à l'horizon 2016.
8. **Le responsable de l'indicateur au sein du programme :**
- Mr Wasly Abderrahmane
Direction Générale du Génie Rural et de l'Exploitation des Eaux
- Chefs d'arrondissement du Génie Rural au niveau des CRDA.

Interprétation des résultats de l'indicateur

1. La série des résultats obtenus (réalisations) et les prévisions spécifiques de l'indicateur :

Indicateur 3.3.3.1 : Taux de desserte en eau.	Unité	Réalizations					2012	Prévisions		
		2007	2008	2009	2010	2011		2013	2014	2015
GR	%		44.7	44.7	44.5	46.4	47.1 (*)	47.5	48.2	48.3
SONEDE	%		47.7	48.3	49	49.0	49.1	49.2	49.2	49.5
TOTAL	%	92.0	92.4	93	93.5	95.4	96.2	96.7	97.4	97.8

(*) La valeur tient compte des branchements particuliers

2. Analyse des résultats et des prévisions de l'indicateur:

Avoir accès à l'eau potable en milieu rural à une distance maximale de 500 m

3. Les principales activités programmées pour atteindre la valeur cible de l'indicateur :

4. Les limites de l'indicateur :

2. *Résumer les données recueillies lors des entretiens avec le responsable de l'indicateur sur le schéma de collecte de l'indicateur : (Source, sous-groupe de travail jumelage)*

Chaque fin d'année, le Directeur Général du Génie Rural et de l'Exploitation des Eaux (responsable sous-programme Génie rural et exploitation des eaux) envoie une note officielle aux différents commissaires régionaux au développement agricoles (CRDA) pour la détermination de la réalisation de l'indicateur pour l'année antérieure.

Cette note identifie les critères de choix de sélection pour considérer « Une population rurale comme desservie en eau potable.

- Quantité suffisante au regard des besoins,
- Qualité conforme à la norme NT 09.14
- Pérennité de la ressource en période de sécheresse
- Distance par rapport au point d'eau le plus proche.

La note porte en annexe :

-des canevas de tableaux à remplir portant sur les caractéristiques techniques des équipements d'alimentation en eau potable exécutés par le Génie Rural : nom du projet, délégation concerné, secteur, nombre de localités, source d'eau (avec débit et salinité), longueur du réseau de distribution, nombre de bornes fontaines, nombre de réservoirs et volume de stockage, nom du GDA exploitant le projet, date de mise en eau du système, nombre de ménages alimentés et nombre de ménages branchés au réseau.

- la Population rurale de la circonscription (données officielles de l'INS)

- les taux de desserte de l'année précédente (national et régional).

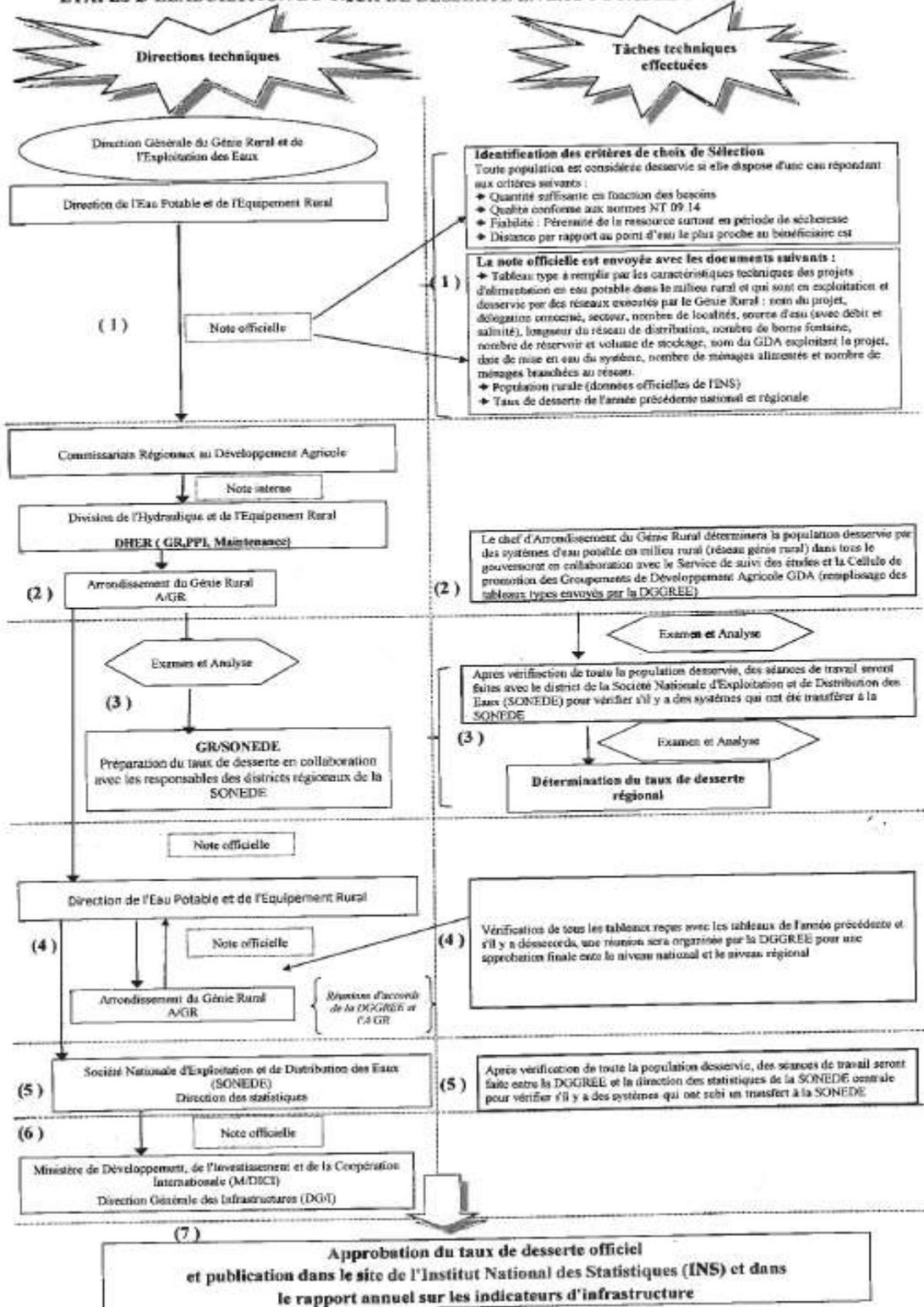
Les CRDA disposent de trois mois pour adresser ces tableaux remplis à la DG-GREE. Il leur revient d'organiser des séances de travail avec le district de la Société Nationale d'Exploitation et de Distribution des Eaux (SONEDE) pour vérifier s'il y a des réseaux/équipements qui ont été transférés à la SONEDE et qui seraient donc comptabilisés à tort dans les relevés CRDA.

La DG-GREE vérifie les tableaux, organise en tant que de besoin des réunions avec les arrondissements concernés du CRDA pour vérifier et fiabiliser le chiffre régional. Cette vérification permet de déterminer le taux de desserte régional.

LA DG- GREE consolide les données régionales pour produire l'indicateur national qui donne lieu à la même procédure de comparaison avec les données détenues par la direction centrale des statistiques de la SONEDE.

3. Cette procédure peut être formalisée de la manière suivante :

ETAPES D'ELABORATION DU TAUX DE DESERTE EN EAU POTABLE EN MILIEU RURAL



4. **Les travaux ultérieurs à conduire par l'auditeur :**

A l'examen de ce schéma, l'auditeur doit demander les comptes-rendus des réunions tenues entre les CRDA et les districts de la SONEDE, entre les CRDA et la DG-GREE, entre la DG-GREE et la direction statistique de la SONEDE.

L'objectif est pour lui :

- D'identifier les critères de qualification qui prêtent à interprétation divergente,
- Dont le recensement est complexe.

Il doit ensuite vérifier que les divergences d'appréciation ont été solutionnées de la même façon dans les différentes circonscriptions et le cas échéant, évaluer la part d'approximation qui en résulte pour l'indicateur final.

Le dernier élément consiste à s'assurer que la note de la direction générale de l'année n+1 intègre les éléments de méthode permettant de limiter les difficultés rencontrées l'année précédente.

Annexe 4. Exemple d'entretien relatif à la fonction support informatique. DROI du ministère de l'équipement.

Timbres Structures d'audit.	Audit du Programme P9 (soutien et pilotage) du ministère de l'équipement. Entretien avec la direction de la recherche de l'organisation et de l'informatique.	Référence questionnaire :
-----------------------------	--	---------------------------

<i>Visa</i>	<i>Nom</i>	<i>Date</i>
Rédigé par		
Validé par		

<i>Personnes concernées</i>	<i>Fonction</i>	<i>I*</i>	<i>P</i>
			X
			X

*

pour *Information*, *Présent* à l'entretien

Objet du questionnaire et de l'entretien :

- **Connaître le parc applicatif du ministère de l'équipement**
- **Identifier la ou les applications qui concourent ou pourraient concourir à la production d'indicateurs de manière automatique.**
- **Connaître les modalités de production qui rend compte de la stratégie informatique.**

Par convention,

-**figurent en bleu et en gras**, les documents qui auraient été demandés par la mission dans un audit réel,

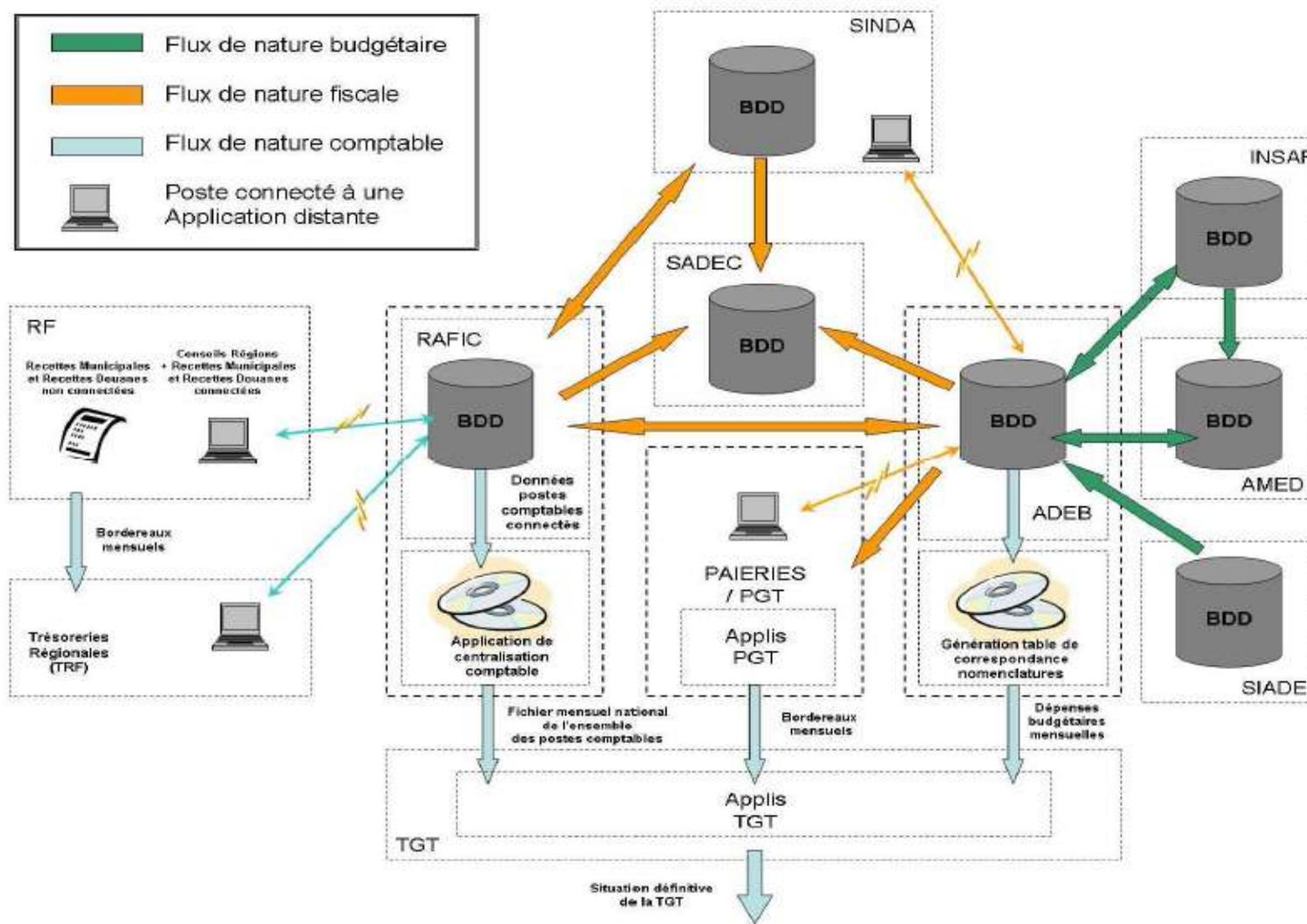
-figurent en noir, les réponses données lors de l'entretien,

- **figurent en rouge**, les questions complémentaires ou les demandes de précision de la mission.

QUESTIONS	REPONSES
1. PRESENTATION DES INTERLOCUTEURS	
Présentation des interlocuteurs : grade, fonction, ancienneté sur la fonction.	
Missions de la direction	
Personnel de la direction	
Budget informatique	
2- PARC APPLICATIF	

QUESTIONS	REPOSES
Existe-t-il un schéma d'urbanisation du système d'information ?	
Quel est le parc applicatif du ministère ?	
3-INDICATEUR DE MISE EN ŒUVRE DE LA STRATEGIE NUMERIQUE	
Quels sont les grands axes de la stratégie numérique ?	
Quelles en sont les principales étapes ?	
Comment l'indicateur est-il constitué ?	
<p>Autres informations que vous jugez utile de communiquer à la mission d'audit.</p>	

Annexe 5.1. Cartographie du système informatique de gestion de l'administration tunisienne.



Annexe 5.2. Fiches de présentation des principales applications de gestion

Sources : Jumelage. Rapport de synthèse sur les systèmes d'information, Fonctionnalités du SI de suivi de la performance et Guide pratique de la GBO. Entretien avec le responsable du centre informatique du ministère des finances(CIMF).

ADEB (Aide à la DEcision Budgétaire)			
PRESENTATION			
<p>ADEB retrace l'exécution des dépenses de l'Etat. Le système gère la chaîne complète des dépenses publiques. C'est un outil de gestion et de communication accessible à l'ensemble des acteurs de la dépense. Il assure la tenue en temps réel des comptabilités budgétaires.</p> <p>L'applicatif initial date de 1979 (2 versions déclinées depuis : 1989 et 2000)</p>			
CARACTERISTIQUES TECHNIQUES			
Client : PC /Windows (Client-serveur 3 tiers)	Serveur : Station UNIX	Développement sur ORACLE 6i	<i>BDD sur ORACLE 9i</i>
FONCTIONNALITES			
<p>ADEB comprend 4 applications en une, interfacées entre elles (permettant les virements de crédits) :</p> <p>-ADEB Etat / Central</p> <p>Le ministère des Finances utilise ADEB C pour :</p> <ul style="list-style-type: none"> - La gestion des virements qui doivent être approuvés par le MEF, - L'affectation des dépenses imprévues, - La mise à disposition des crédits sur autorisation formelle : essentiellement crédits du titre 2. Comptabilité par projet, possibilités de gel. Il existe également la possibilité de bloquer 20% des crédits de fonctionnement et d'interventions des établissements publics. <p>Il y a trois types de crédits gérés par ADEB :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Des crédits délégués. Ils concernent des dépenses effectuées par des structures considérées comme des prolongements de l'administration. Les crédits sont mis à disposition de l'ordonnateur secondaire par l'ordonnateur principal. Il est possible de réutiliser les crédits délégués non consommés. - Des crédits transférés. Il y a 3 types de crédits : <ul style="list-style-type: none"> -hors ADEB : Projets de financements publics transférés vers les Entreprises Publiques (SONEDE, SONAS). Actuelle partie 07 ; - les projets d'investissement à caractère régional, transférés d'ADEB C à ADEB Régional. Dans ADEB C, les crédits transférés sont considérés comme consommés à 100% ; - les projets réalisés par les EPA sont transférés d'ADEB C à ADEB EPA. <p>-ADEB régional reçoit les crédits destinés à la collectivité locale et au gouverneur chargés de la réalisation d'investissement de portée nationale : constructions d'universités, d'hôpitaux.</p> <p>-ADEB EPA (Etablissements Publics Administratifs) reçoit les crédits destinés aux projets dont les EPA assurent la réalisation. Par exemple, pour l'entretien des établissements d'enseignement primaire et l'extension du parc. Les crédits sont transférés au CRE (commissariat régional de l'éducation) qui est un</p>			

EPA. Il y a 26 CRE.

-ADEB municipal

Le volet « Etat » se limite à la dépense Etat, les autres volets gèrent également une comptabilité de recette budgétaire et hors budget.

ADEB fournit à AMED les éléments d'exécution budgétaire sur deux années antérieures (préparation du budget).

AMED fournit à ADEB la nouvelle nomenclature budgétaire pour l'année suivante.

La réglementation tunisienne permet la compensation dette/créance, d'où les interconnexions « aller-retour » avec l'application RAFIC.

UTILISATEURS

4000 postes sur 1200 à 1300 sites dont :

-600 EPA

-264 communes

-24 conseils généraux

-400 pour l'intégralité de l'administration centrale

DONNEES ECHANGEES

En entrée (source / mode /fréquence)			En sortie (destination / mode /fréquence)		
AMED	FTP	Annuelle	AMED	Fichier FTP	Mensuelle
RAFIC	Automatisé	Quotidienne	RAFIC	Automatisé	Quotidienne
SIAD	FTP	Bi -hebdo	SADEC	Nc	Nc
INSAF	Manuel	Mensuelle	INSAF	Manuel	Annuelle
			Trésorerie PGT	Papier	Annuelle

IMPLANTATION ET EQUIPE

Equipe de 10 personnes basée au CIMF (idem implantation du serveur) – exploitation et maintenance.
Recours ponctuel à de la co-traitance pour le développement.

MODIFICATIONS DE L'APPLICATION EN PHASE EXPERIMENTALE GBO ET PERSPECTIVES D'EVOLUTION

L' exploitation de la nomenclature actuelle a permis d'assurer au cours de la phase expérimentale:

- une certaine fongibilité ou l'ajustement rapide de certains crédits (rémunérations, fonctionnement),
- une codification
- des programmes et sous-programmes des ministères expérimentateurs sans autre intervention que l'introduction de nouveaux codes et l'information des utilisateurs.

Le vote de la LBO doit permettre d'inclure les nouvelles règles de gestion et la nouvelle nomenclature budgétaire.

AMED

PRESENTATION

AMED est une application qui permet la préparation du budget par l'administration centrale, l'édition des documents budgétaires, et l'injection de la loi de finances dans le système d'exécution ADEB.

La préparation du budget comporte 6 phases :

- projection du budget selon l'historique et données comptables (en mars) : les données des années antérieures sont transférées depuis ADEB ; l'historique concerne chaque ligne budgétaire.
- projection anticipée des demandes des « DAFeurs » : les ministères saisissent leurs demandes budgétaires dans AMED et envoient parallèlement une demande « papier.
- proposition budgétaire faite par chaque ministère après confrontation des demandes et des projections
- négociations entre administration centrale des finances et « DAFeurs » (juillet). En cas d'accord, la ligne budgétaire est intégrée dans le projet de LF. En cas de désaccord, une discussion s'engage ligne par ligne. Après discussion, il faut remplir deux colonnes dans AMED : le montant défini après discussion passe en PLF, le complément qui reste à discuter.
- arbitrage entre Ministère des finances et ministères concernés. AMED produit pour chaque partie (ministère des Finances et autre ministère) : état des désaccords et propositions de l'administrateur du ministère concerné + texte court de commentaires.
- Si le désaccord subsiste, le dossier est tranché par la Présidence du gouvernement. Après décision, AMED édite le projet final de budget pour transmission au Parlement (octobre) : PLF et fascicules budgétaires.

Après le vote de la loi de finances, les données sont basculées dans ADEB et au mois de mars de l'année n+1, les données sont basculées d'ADEB vers AMED pour avoir l'historique des consommations de l'année antérieure.

CARACTERISTIQUES TECHNIQUES

Client : PC /Windows	Serveur : Station UNIX	Développement : Outils microSoft	BDD : ACCESS/SQL (?)
----------------------	---------------------------	-------------------------------------	-----------------------

FONCTIONNALITES

Etablissement des documents budgétaires à partir des historiques fournis par ADEB (années n-1, n-2...), et des documents comptables pour l'année courante.

Mise en forme et édition des documents budgétaires.

Injection de la nomenclature et des crédits résultant de la loi de finances dans l'application ADEB.

UTILISATEURS

-200 utilisateurs (DAF des ministères et bureaux de la direction du Budget)

DONNEES ECHANGEES

En entrée (source / mode /fréquence)			En sortie (destination / mode /fréquence)		
ADEB	FTP	Mensuelle	ADEB	FTP	Annuelle

IMPLANTATION ET EQUIPE

Equipe de 4 personnes basées au CIMF (idem implantation du serveur), dont 3 ingénieurs en charge du développement.

MODIFICATIONS DE L'APPLICATION EN PHASE EXPERIMENTALE GBO ET PERSPECTIVES D'EVOLUTION

-Une migration vers une architecture « client léger » est envisagée. La motivation est double : d'une part, tenir compte des difficultés en termes de mises à jour (exposition accrue des plateformes aux virus informatiques) ou en cas de changement de machine ; d'autre part, aligner les outils technologiques sur la technologie Oracle utilisée par ailleurs sur les plateformes des principales autres applications (ADEB, INSAF, RAFIC, SADEC ...)

L'exploitation de la nomenclature actuelle a permis d'assurer au cours de la phase expérimentale:

- une certaine fongibilité ou l'ajustement rapide de certains crédits (rémunérations, fonctionnement),
- une codification des programmes et sous-programmes des ministères expérimentateurs sans autre intervention que l'introduction de nouveaux codes et l'information des utilisateurs.

Le vote de la LBO doit permettre d'inclure les nouvelles règles de gestion et la nouvelle nomenclature budgétaire. Le problème reste de déterminer s'il est préférable de développer une nouvelle application (qui permettrait notamment une utilisation en mode WEB) plutôt que de modifier l'existant. Les considérations à prendre en compte sont :

- le délai et le coût de réalisation,
- les possibilités de maintenance et d'évolution ultérieure,
- les possibilités d'utilisation pour alimenter des infocentres.

Dans les prochains mois, une base de données sur Internet (BOOST) devrait mettre à la disposition des chercheurs des données budgétaires avec des possibilités d'interrogation selon l'objectif poursuivi.

L'outil devra être examiné par les équipes d'audit afin de tester les possibilités d'extractions utilisables pour leurs travaux.

INSAF

PRESENTATION

INSAF permet la gestion RH des agents de la fonction publique sur la base d'un dossier unique, et la liquidation des salaires.

CARACTERISTIQUES TECHNIQUES

Client – serveur de type 2 tiers.	Serveur de données implanté au CNI	Développement sur ORACLE	Existence d'un infocentre INSAF ++
-----------------------------------	------------------------------------	--------------------------	------------------------------------

FONCTIONNALITES

INSAF gère 600 000 agents (et 130 statuts différents).

Elle prend en compte tout type d'événement RH susceptible d'affecter la vie de l'agent (via la saisie de formulaires).

Elle gère chaque événement jusqu'à son éventuel impact sur la paie.

Elle fonctionne à l'aide de tables de paramétrages et de tables de décision complexes (pour l'application des régimes indemnitaires notamment)

INSAF permet également de contrôler les recrutements et des effectifs. Cette vérification s'établit par le biais d'une application satellite d'INSAF dans laquelle est saisi le nombre de postes autorisés par la Loi de finances. Une vérification est automatiquement effectuée chaque fois qu'un recrutement est intégré dans INSAF.

UTILISATEURS

INSAF est implanté dans toutes les régions de Tunisie (structures régionales et ministères). -300 ordonnateurs (dont 100 pour le domaine de la santé publique)

DONNEES ECHANGEES

En entrée (source / mode / fréquence)			En sortie (destination / mode / fréquence)		
ADEB	Manuel	Annuel	ADEB	Manuel	Mensuel

IMPLANTATION ET EQUIPE

Equipe de 15 personnes basée au Centre National Informatique (CNI) : gère l'exploitation, l'assistance et le développement. A noter : 7 départs en retraite à l'horizon 2018, recrutement de 17 ingénieurs principaux prévu.

Règles de gestion des agents dans un environnement GBO

Chaque agent a été rattaché à un programme unique.

Les agents des services support et ceux qui appartiennent à des services polyvalents participant à la réalisation de plusieurs programmes ont été rattachés au programme support. A terme, il est souhaitable d'évoluer vers des clefs de répartition.

RAFIC (Rationalisation des actions fiscales et comptables)

PRESENTATION

L'applicatif initial date de 1987 (développement progressif des diverses fonctionnalités).

L'application gère le contrôle fiscal et le recouvrement. (redevables non salariés). Dématérialisation amorcée en 2002. Aujourd'hui 8000 contribuables déclarent et paient en ligne.

Elle assure la tenue en temps réel de la comptabilité des Recettes des Finances.

Elle offre une vision nationale et partagée des dossiers des professionnels et de leurs obligations fiscales.

CARACTERISTIQUES TECHNIQUES

Client/Serveur 3 tiers centralisé Client de type émulateur passif	2 serveurs applicatifs : Station UNIX Serveur APACHE pour le web	Développement sur ORACLE, Cobol microfocus, Forms Report et ProCobol Egalement développement web (java, JSP, html)	1 serveur BDD sur ORACLE V9i LINUX Réseau : technologie MPLS (fibre optique)
---	---	--	---

FONCTIONNALITES

RAFIC est un ensemble de sous-systèmes organisés de manière concentrique.

Elle intègre les opérations des structures de contrôle et de recette.

Elle automatise la comptabilité de la recette.

Elle fournit une aide à la vérification fiscale.

Elle permet la gestion du dossier du contribuable (déclaration, liquidation, suivi fiscal...)

Elle permet l'enregistrement d'actes, la gestion des créances constatées, des restitutions de TVA, de la taxe de compensation sur le transport, de la vignette, des prêts sur gages, des infractions routières ...

UTILISATEURS

6000 utilisateurs tous systèmes confondus sur plus de 500 sites :

- Domaine fiscal :
 - Bureaux et centres de contrôle,
 - DGE • Guichets uniques,
 - DGI (196 postes),
 - Centre Impôt service.
- Gestion publique :
 - Recettes des Finances,
 - Conseils de régions,
 - Trésoriers régionaux.

DONNEES ECHANGEES

En entrée (source / mode /fréquence)			En sortie (destination / mode /fréquence)		
ADEB	Automatisé	Quotidienne	ADEB	Automatisé	Quotidienne
SINDA	Automatisé	Quotidienne			
Trésorerie TGT	Papier	Annuel			

Les données échangées de manière quotidienne avec ADEB sont relatives aux oppositions/compensation à appliquer aux éventuels fournisseurs/contribuables ayant une des dettes non recouvrées envers l'Etat

-Les données échangées avec SINDA sont relatives aux informations sur les brevets contenues dans la

base de données SINDA, et sont obtenues à partir de l'application RAFIC

IMPLANTATION ET EQUIPE

Equipe de 11 personnes basée au CIMF (idem implantation des serveurs)

SADEC (Système d'Aide à la Décision et à l'Encadrement du Contrôle fiscal)

PRESENTATION

SADEC est destiné à doter l'administration fiscale d'outils et de moyens performants permettant une aide efficace au contrôle fiscal des contribuables et une rationalisation des méthodes de travail de suivi des dossiers.

SADEC permet de disposer des informations utiles au rapprochement du revenu réel du contribuable (divers sources : ADEB, SINDA, Caisse Nationale de SS ...)

SADEC vient compléter RAFIC, en rapprochant les renseignements recoupés avec ceux déclarés spontanément par les contribuables (détection de fraude).

SADEC permet également un contrôle interne du rendement des unités de contrôle fiscal.

CARACTERISTIQUES TECHNIQUES

Client –serveur : Client lourd	Serveur : BDD au CIMF	Développement sur développer 2000 V6 et Forms	
-----------------------------------	--------------------------	--	--

Fonctionnalités

SADEC est un système complet :

- Il prend en charge de la déclaration d'employeur.
- Il gère les recoupements (déclaration de douanes en provenance de SINDA, factures, OP et marchés gérés dans ADEB, cotisations sociales de la CNSS, fichier national des véhicules, déclarations d'impôts dans RAFIC...).
- Il effectue le rapprochement entre les données déclarées et celles collectées.
- Il permet un suivi de la vérification approfondie programmée trimestriellement par les structures de contrôle (population cible)
- Il permet l'édition de tableaux de bord quant au rendement des structures de contrôle. -Il gère les défauts de déclaration et la taxation d'office simplifiée (Il en résulte une créance dans RAFIC ou un dossier contentieux géré dans SADEC)
- Il gère le contentieux fiscal (contentieux d'assiette ou contentieux pénal)
- Il gère les déclassements des contribuables entre régimes fiscaux (régime forfaitaire pour les petites entreprises, régime réel pour les entreprises plus importantes).
- Il gère la restitution d'impôts et taxes (remboursement des trop perçus au contribuable dès lors que ce dernier en fait la demande et que le trop perçu est avéré).
- Il gère les avantages fiscaux (exemple : obtention d'une suspension de TVA pour une entreprise exportatrice sur une période donnée).

UTILISATEURS

Les utilisateurs de SADEC sont les bureaux de contrôle (167 recensés ce jour). Ces bureaux sont répartis sur tout le territoire tunisien et sont chapeautés par une structure régionale (une par gouvernorat, et 3 sur Tunis).

DONNEES ECHANGEES

En entrée (source / mode /fréquence)			En sortie (destination / mode /fréquence)		
ADEB	Manuel (txt)	Annuel			
SINDA	Manuel (txt)	Annuel			
RAFIC	Scripts	Permanent			

Les données échangées avec SINDA sont des récapitulatifs annuels qui concernent les mouvements import/export. Ces échanges sont réalisés sous la forme d'un CD, transmis par SINDA à SADEC, et qui rassemble l'intégralité de ces mouvements. Il s'agit de données fournies à titre décisionnel plus qu'opérationnel.

IMPLANTATION ET EQUIPE

Serveur de données implanté au CIMF. L'équipe est constituée de 5 personnes.

MODIFICATIONS EN COURS

-Migration en cours vers Developper 10G (client léger – mode web)
-Développement en cours : prise en charge de la liasse fiscale (données comptables de l'entreprises telles le bilan...) -

SIADE

PRESENTATION

SIADE permet la gestion de la dette publique extérieure.

Elle comprend 4 modules :

- Dette extérieure de l'Etat
- Dette garantie par l'Etat
- Dette rétrocédée
- Dette privée

CARACTERISTIQUES TECHNIQUES

Client – serveur : trois serveurs : données, d'application, développement	2 BDD miroirs MINEF et BCT	Développement : pro COBOL	Base ORACLE UNIX Evolution vers du J2E, LINUX.
---	----------------------------	---------------------------	---

FONCTIONNALITES

- Les accords de prêts obtenus des grands bailleurs de fonds sont saisis dans la BDD.
- Sont pris en compte les appels de fond, les demandes de tirage en fonction de l'avancement des projets, l'édition d'un tableau d'amortissement et de l'échéancier des remboursements.
- Chaque demande de tirage dans SIADE génère une codification budgétaire. Plusieurs fois par jour, une répercussion se fait vers ADEB.
- SIADE gère les demandes en cours, constate l'avis de débit du bailleur (paiement réel par mise à disposition de fonds ou par règlement du fournisseur)

UTILISATEURS

-Les utilisateurs sont les ministères demandeurs, les entreprises publiques, le ministère des finances. -Le ministère des finances comprend 30 postes connectés. -Les ministères demandeurs ont de 0 à 3 postes connectés (selon leur besoin de fonds). SADEC fournit uniquement le logiciel d'émulation pour les ministères.

DONNEES ECHANGEES

En entrée (source / mode /fréquence)			En sortie (destination / mode /fréquence)		
ADEB	FTP	Quotidienne			

IMPLANTATION ET EQUIPE

Equipe de 4 personnes.

SINDA (Système d'INformation Douanier Automatisé)

PRESENTATION

SINDA intègre la gestion et la liquidation des transactions douanières.

Il couvre toutes les procédures douanières depuis l'arrivée de la marchandise jusqu'à son enlèvement.

Il est utilisé par les structures de la douane et par ses partenaires.

CARACTERISTIQUES TECHNIQUES

Client – serveur de type 3 tiers. Application centralisée	Serveur de données ORACLE implanté au CNI	Développement sur ORACLE Developper	SGBDR Oracle 9i
--	---	--	-----------------

FONCTIONNALITES

SINDA gère :

- Les opérations en douanes
- Les opérateurs économiques
- Les commissionnaires en douanes
- Les manifestes
- L'admission temporaire
- Les entrepôts industriels
- Le contentieux douaniers
- Les dépôts et saisies de marchandises
- Les échanges de données avec les partenaires externes
- Une variété riche de tableaux de bord.

UTILISATEURS

Aujourd'hui, plus de 2000 utilisateurs (bureaux de douanes, déclarants en douane...)

DONNEES ECHANGEES

En entrée (source / mode /fréquence)			En sortie (destination / mode /fréquence)		
			RAFIC	Automatique	Quotidienne
			SADEC	Manuel	Annuelle

Applications Locales (PGT)

PRESENTATION

-Le terme d'Application Locale désigne le système informatique de suivi et de gestion de la Paierie.

CARACTERISTIQUES TECHNIQUES

Client : léger	Serveur : une seule BDD	Développement sur ORACLE	BDD hébergée au CIMF
----------------	-------------------------	--------------------------	----------------------

FONCTIONNALITES

- Il s'agit d'un système intégré : une seule base de données, de nombreux modules dont un module central de comptabilité.
- La P.G.T. édite une balance quotidienne (Recette, Dépense, solde en caisse à comparer au CCP et au numéraire.
- Mensuellement, l'agrégation des comptabilités quotidiennes est envoyée à la TGT.
- Annuellement, l'agrégation des comptabilités mensuelles permet la constitution du compte de gestion.

UTILISATEURS

Les 7 paieries départementales qui couvrent 70 % des dépenses de l'Etat :

- Paierie du Ministère de l'Intérieur
- Paierie du Ministère de l'Education Nationale
- Paierie du Ministère de la Santé
- Paierie du Ministère de l'Agriculture
- Paierie du Ministère de l'Equipement
- Paierie du Ministère de la Justice
- Paierie du Ministère de la Jeunesse et des Sports

La PGT qui est assignataire des dépenses de personnel non traitées par les Paieries Départementales (par Délégation de transfert ou crédit délégué).

Globalement :

- la PGT regroupe 50 postes pour 83 utilisateurs
- les autres Paieries détiennent 44 postes pour 70 utilisateurs. (manque de matériel)

DONNEES ECHANGEES

En entrée (source / mode /fréquence)			En sortie (destination / mode /fréquence)		
ADEB central	Automatique	Quotidienne	Trésorerie TGT	Manuel	Quotidienne
INSAF	FTP	Mensuelle	RAFIC	Manuel	Mensuelle
Trésorerie TGT	Manuel	Mensuelle	INSAF	FTP	Mensuelle

IMPLANTATION ET EQUIPE

Serveur de données implanté au CIMF.

TRESORERIE Système TGT

PRESENTATION

Le TGT en tant que comptable centralisateur a de nombreuses attributions :

- Il est agent comptable centralisateur des comptes du Trésor
- Il est en relation avec les RF et autres comptables de l'Etat
- Il gère le compte courant du Trésor (CCT).
- Il est contrôleur des mouvements de fonds des comptables publics
- Il gère les opérations de Trésorerie (OT)
- Il gère les fonds spéciaux et les fonds Trésor
- Il est agent comptable de la dette publique
- Il est comptable public.

Le SI interne est une application de gestion et de tenue de la comptabilité. Elle se décompose en autant de comptabilités auxiliaires qu'il existe d'attributions du TGT. Chaque comptabilité auxiliaire est reversée dans une table comptable générale. L'application de centralisation comptable figure sur le même ordinateur que RAFIC ce qui facilite la validation comptable par les utilisateurs (cf. utilisateurs)

CARACTERISTIQUES TECHNIQUES

Client – serveur 1900 prog COBOL 250 tables de 4 gigas	Serveur de données implanté au CIMF	Développement : ORACLE, ProCobol Une application sur Forms2	Migration sur Linux prévue.
--	--	---	-----------------------------

FONCTIONNALITES

- Centralisation des écritures comptables des comptables publics
- Gestion des opérations de trésorerie
- Gestion de dépôt et consignation
- Gestion du portefeuille de l'Etat
- Gestion des établissements publics (CC, CCEL, RSH, RM)
- Recouvrement (titre I, titre II, FT, prêt rétrocédés et budgétaires)
- Génération journalière des écritures comptables
- Arrêté comptable mensuel et annuel

UTILISATEURS

- 490 postes comptables, dont 250 qui utilisent RAFIC pour valider directement leur comptabilité.
- Les Paieries et les recettes des douanes ne sont pas rattachées.
- Actuellement, la Paierie communique avec la TGT par flash disk.
- Extension du système de validation prévue.

Il existe des intervenants extérieurs :

- CCP : concernant les encaissements effectué par les comptables publics et autres opérations TGT,
- IBS : (Inter Bank Services) : concernant les versements en espèces des comptables publics,
- BCT (Banque Centrale Tunisienne) : concernant les versements en espèces et chèques des RF, RD et autres opérations de la TGT.

DONNEES ECHANGEES

En entrée (source / mode /fréquence)			En sortie (destination / mode /fréquence)		
ADEB	FTP	Fin de mois			
Applications Locales PGT	Manuel	Mensuelle			
SINDA	Manuel	Mensuelle			
SIAD	Manuel	Quotidienne			
RAFIC	FTP	Quotidienne			

IMPLANTATION ET EQUIPE

Equipe de 3 personnes : un chef de projet et 2 ingénieurs.

MUTATIONS PREVUES DANS LE CADRE DE LA GBO

La comptabilité générale sera rénovée pour permettre la tenue en **partie double** et l'application du **principe de constatation des droits et des obligations**.

L'application du **principe des droits constatés** permettra de connaître :

- les droits de l'Etat : sur les biens et les créances qui composent l'actif qu'il possède,
- ses obligations, c'est à-dire l'ensemble des dettes et obligations qui constituent son passif.

Ce principe des droits constatés permettra de déterminer **la dette de l'Etat à moyen et long terme mais aussi sa dette de fonctionnement courant**, ses impayés et donc de connaître **sa trésorerie** et ainsi de mieux maîtriser **ses besoins de financement**.

La modernisation de la comptabilité générale aboutira ainsi à **une comptabilité patrimoniale** qui apportera une connaissance précise du patrimoine de l'Etat, de sa valeur et de ses coûts de gestion.

Cet important chantier de modernisation comptable a été ouvert par la Direction générale de la Comptabilité publique et du Recouvrement (DGCP) et a abouti à la rédaction d'un cahier des charges pour la mise en œuvre de ces principes comptables et d'une nouvelle nomenclature comptable.

Une expérimentation de ces nouveaux principes sur le segment de la dépense, a démarré fin 2014 à la Paierie Générale de Tunisie

La mise en œuvre de ces nouveaux principes passe également par une nouvelle nomenclature des recettes et des dépenses telle que précisée par le projet de LOB.

Nomenclature nouvelle d'abord dans son volet programmatique tel qu'évoqué précédemment mais aussi nomenclature économique ou analytique. Cette 2^e partie de la nomenclature associe désormais étroitement le segment strictement budgétaire et un segment comptable dans une même nomenclature budgétaire et comptable.

Celle-ci a été élaborée par un groupe de travail dédié animé en particulier par le CGABE, la DGCP et l'Unité centrale GBO. La première partie de cette nomenclature concernant les dépenses a été publiée par décret.

Le décret gouvernemental 2015-222 du 21 mai 2015 pris sur proposition du Ministre des Finances (DGCP) a fixé la composition et les modalités de gestion du Conseil national des normes des comptes publics qui est chargé d'édicter les règles et normes comptables qui devront être appliquées par tous les services.

APPLICATION SUIVI DES INDICATEURS

PRESENTATION

Cette application est une application expérimentale, conçue pour le ministère de l'agriculture, avec l'aide des experts du jumelage.

Après validation, son déploiement est envisageable au sein du ministère de l'agriculture puis ultérieurement, aux autres ministères intéressés.

CARACTERISTIQUES TECHNIQUES

FONCTIONNALITES

Cet outil didacticiel permet :

- d'organiser la GBO (répartition des rôles entre les acteurs, instauration d'un dialogue entre acteurs
- de créer et de paramétrer les indicateurs de performance du PAP (objectifs, valeurs cibles...), de les faire évoluer en fonction des résultats,
- de garantir la qualité de la saisie (documentation, complétude, bon acheminement),
- de restituer les résultats et de les interpréter
- de nourrir le dialogue de gestion en cours d'exercice et de préparer au fil de l'eau le PAP et le RAP

Après validation, son déploiement est envisageable au sein du ministère de l'agriculture puis ultérieurement, aux autres ministères intéressés.

UTILISATEURS

Ministère de l'Agriculture à titre expérimental

IMPLANTATION ET EQUIPE

A déterminer en cas de généralisation.

Annexe 5.2. Schéma-cible de l'évolution du SI de gestion.

Schéma de la solution technique à retenir pour l'expérimentation de la comptabilité en partie double à la PGT

Groupe Technique DGCPB

PGT

