



CESAG Centre Africain d'études Supérieures en Gestion

**Institut Supérieur de Comptabilité,
de Banque et de Finance
(ISCBF)**

**Master Professionnel
en Comptabilité et Gestion
Financière
(MPCGF)**

**Promotion N°1
(2008-2009)**

Mémoire de fin d'étude

THEME

**DIAGNOSTIC DE LA GESTION PREVISIONNELLE DE L'INSPECTION
INTERNE DU MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT ELEMENTAIRE, DU
MOYEN SECONDAIRE ET DES LANGUES NATIONALES (MEEMSLN)
DU SENEGAL**

Présenté par :

EL HADJI ABDOULAYE DIONGUE

Dirigé par :

M. NGARY SOW

Professeur au CESAG

MARS 2012

DEDICACES

Je dédie ce mémoire à toute ma famille, en particulier:

- A mon défunt père qui m'a familiarisé au coran
- A ma mère qui est pour moi plus qu'une maman
- A mon épouse, une véritable intellectuelle au foyer
- A mes enfants qui comprendront, un jour, mes

longues absences liées à ma formation.

Qu'ils se sentent honorés à travers ces dédicaces.

REMERCIEMENTS

Mes remerciements vont à l'endroit de :

- M. Ngary SOW, Professeur associé au CESAG pour sa générosité et sa disponibilité tout au long de mes travaux de recherche ;
- M. Kassa DIAGNE, Inspecteur des Affaires Administratives et Financières du Ministère de l'Enseignement Élémentaire, du Moyen Secondaire et des Langues Nationales pour sa clairvoyance et sa rigueur par rapport à ce travail de Recherche
- M. Daouda Thiaw, IAAF, Inspecteur de vie scolaire au MEEMSLN ;
- M. Moussa YAZI, pour la diligence qu'il a apportée au choix et à la reformulation du thème;
- Tous mes collègues Inspecteurs techniques à l'IAAF pour la qualité de leur contribution à ce travail de recherche ;
- Mme Ndèye Mariama THIAM, Secrétaire au Ministère des Affaires Etrangères pour sa loyauté et sa gentillesse ;
- M. Mamadou Bitèye, Chef du laboratoire de prothèse du département d'odontologie de l'université Cheikh Anta Diop de Dakar ;
- Tous ceux qui, de près ou de loin, ont contribué à la réalisation de ce travail.

Qu'ils trouvent ici les fruits de leur précieuse contribution

LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

Tableau :

Tableau n°1 : tableau de représentativité de l'échantillon23

Figures :

Figure n°1 : modèle d'analyse.....21

CESAG - BIBLIOTHEQUE

LISTE DES ANNEXES

Annexes	Titres	Pages
Annexe n°1	glossaire	62
Annexe n°2	questionnaire	63
Annexe n°3	plan de travail annuel 2011 de l'Inspection interne	68
Annexe n°4	budget 2011 de l'Inspection interne	72
Annexe n°5	cadre stratégique triennal (2009-2011) de l'Inspection interne	76
Annexe n°6	options stratégiques pour le développement de l'Education	79
Annexe n°7	exemple de fiche technique (termes de référence) d'une mission déjà exécutée	80
Annexe n°8	Plan stratégique triennal (2009-2011) de l'Inspection interne	84
Annexe n°9	bibliographie	98

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

ACDI : Agence Canadienne de Développement International

ANO : Avis de Non Objection

CDEAO : Communauté Des Etats de l'Afrique de l'Ouest

CRFPE : Centre Régional de Formation des Personnels de l'Education

DAGE : Direction de l'Administration Générale et des Equipements

DREAT : Délégation à la Réforme de l'Etat et à l'Assistance Technique

DRH : Direction des Ressources Humaines

LPG : Lettre de Politique Générale

MEEMSLN : Ministère de l'Enseignement Élémentaire, du Moyen Secondaire et des
Langues Nationales

GAR : Gestion Accèe sur les Résultats

IA : Inspection d'Académie

IAAF : Inspection des Affaires Administratives et Financières

II : Inspection Interne

IGE : Inspection Générale d'Etat

PDEF : Plan Décennal de l'Education et de la Formation

PO : Plan Opérationnel

PTA : Plan de Travail Annuel

TABLE DES MATIERES

Dédicace.....	I
Remerciements :.....	II
Liste des tableaux et figures.....	III
Liste des annexes.....	IV
Liste des sigles et abréviations.....	V
Table des matières :.....	VI
Introduction générale.....	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE DE LA GESTION PREVISIONNELLE.....	6
Introduction de la première partie.....	7
CHAPITRE I : PRINCIPES D'UNE BONNE GESTION PREVISIONNELLE.....	8
Introduction.....	8
1.1 Définition de la gestion prévisionnelle	8
1.2 Principes, composantes et outils de la gestion prévisionnelle.....	8
1.3 Les bonnes pratiques en matière de gestion prévisionnelle.....	11
1.4 Conclusion du chapitre.....	11
CHAPITRE II : ETAPES DE LA GESTION PREVISIONNELLE DANS UNE STRUCTURE DE	
CONTROLE INTERNE.....	12
2.1 La planification dans les structures de contrôle interne.....	12
2.1.1 La planification stratégique dans les structures de contrôle interne.....	13
2.1.2 La planification opérationnelle dans les structures de contrôle interne	14
2.2 La gestion budgétaire dans les structures de contrôle interne	14
2.2.1 Le concept de gestion budgétaire dans les structures de contrôle interne	14
2.2.2 Rôles de la gestion budgétaire dans les structures de contrôle interne	15

2.3	Le contrôle budgétaire dans les structures de contrôle interne	16
2.3.1	Objectifs du contrôle budgétaire	16
2.3.2	Les étapes du contrôle budgétaire.....	17
2.4	Conclusion du chapitre	19

CHAPITRE III : METHODOLOGIE DE L'ETUDE.....	20
Introduction.....	20
3.1 Modèle d'analyse.....	21
3.2 Collecte des données.....	22
3.2.1 Les outils et les techniques de collecte.....	22
3.2.2 Traitement des données	24
3.2.3 Description des outils et techniques utilisés dans le modèle d'analyse	24
3.2.3.1 Les techniques utilisées dans le modèle d'analyse.....	25
3.2.3.2 L'outil utilisé dans le modèle d'analyse	25
Conclusion du chapitre	26
Conclusion de la partie théorique	27
DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE DE LA GESTION PREVISIONNELLE	28
Introduction de la seconde partie	29
CHAPITRE IV : PRESENTATION DE L'INSPECTION INTERNE DU MEEMSLN	30
Introduction.....	30
4.1. Historique.....	30
4.2 Mission.....	30
4.3 Positionnement hiérarchique	31
4.4 Objectifs de l'Inspection interne	31

4.5	Activités et organisation de l'Inspection interne	32
	Conclusion du chapitre.....	35
CHAPITRE V : GESTION PREVISIONNELLE DE L'INSPECTION INTERNE		36
	Introduction	36
5.1	Outils de la gestion prévisionnelle de l'inspection interne	36
5.1.1	Le plan stratégique pluriannuel de l'Inspection interne	36
5.1.1.1	Son processus d'élaboration.....	36
5.1.1.2	Sa mise en œuvre	37
5.1.1.3	Les résultats obtenus de sa mise en œuvre	38
5.1.2	Le cadre stratégique pluriannuel de l'Inspection interne	38
5.1.2.1	Son processus d'élaboration.....	38
5.1.2.2	Sa mise en œuvre	38
5.1.2.3	Les résultats obtenus de sa mise en œuvre	38
5.1.3	Le budget de l'Inspection interne.....	39
5.1.3.1	Son processus d'élaboration.....	39
5.1.3.2	Sa mise en œuvre	40
5.1.3.3	Les résultats obtenus de sa mise en œuvre	40
5.1.4	Le plan de travail annuel de l'Inspection interne	40
5.1.4.1	Son processus d'élaboration.....	40
5.1.4.2	Sa mise en œuvre	41
5.1.4.3	Les résultats obtenus de sa mise en œuvre	41
5.1.5	Les outils de suivi de la mise en œuvre.....	42
5.2	Etapas de la gestion prévisionnelle de l'Inspection Interne	43
5.2.1	Analyse de l'environnement de l'Inspection interne	43

5.2.2	Elaboration d'un plan stratégique pluriannuel.....	44
5.2.3	Définition d'une stratégie de mise en œuvre annuelle.....	45
5.2.4	Détermination d'un plan de suivi et d'évaluation.....	46
5.3	Conclusion du chapitre.....	47

CHAPITRE VI : DIAGNOSTIC ET RECOMMANDATIONS		48
Introduction		48
6.1	Diagnostic de la gestion prévisionnelle de l'Inspection Interne	48
6.1.1	Forces de la gestion prévisionnelle	48
6.1.2	Faiblesses de la gestion prévisionnelle	50
6.2	Recommandations	54
Conclusion du chapitre		57
Conclusion de la partie pratique		58
Conclusion générale		59
ANNEXES.....		61
BIBLIOGRAPHIE.....		98

CESAG - BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION GENERALE

Depuis quelques années beaucoup de structures publiques, parapubliques et privées se sont résolument engagées dans la voie de la bonne gestion : gestion transparente, optimale et efficace des ressources mises à leur disposition.

Cette bonne gestion soulève des enjeux économiques, sociaux, politiques et financiers. La pose d'actes permettant l'anticipation tout en garantissant l'opérationnalisation des choix est devenue alors une nécessité. Ces actes semblent être les seuls à pouvoir assurer l'impulsion et le suivi indispensables pour l'atteinte des résultats escomptés dans le court, moyen et long terme.

Dés lors, la gestion prévisionnelle, en permettant à la fois de préparer l'avenir et de fournir les meilleures solutions aux problèmes qui se posent au présent, est la méthode appropriée de gestion de qualité. Force est de constater que l'environnement dans lequel baignent les structures professionnelles est confronté à des incertitudes telles qu'il nous semble plus qu'opportun de développer des mécanismes de prévision permettant leur sécurisation.

Dans le cas précis des l'Inspections Internes des ministères encore appelées Inspections des Affaires Administratives et Financières, le développement des performances des services ainsi que le renforcement des capacités de ses gestionnaires constituent de véritables défis. Certes les Inspections internes existaient depuis longtemps mais elles se résumaient à la seule personne de l'Inspecteur des Affaires Administratives et Financières qui ne s'exécutait que sur ordre du Ministre ou du Secrétaire général. Aucun plan de développement de la structure de contrôle interne n'était envisagé.

Cette « inertie » a cédé maintenant la place, au Ministère de l'Enseignement Elémentaire, du Moyen Secondaire et des Langues Nationales, à un véritable service de contrôle interne avec notamment :

- ✓ l'affectation d'Inspecteurs techniques sous le contrôle de l'Inspecteur des Affaires Administratives et Financières ;
- ✓ l'allocation d'un budget de fonctionnement ;
- ✓ le principe de la gestion accès sur les résultats (GAR) ;
- ✓ l'appui conséquent des partenaires financiers comme la Banque Mondiale.

Avec ce souffle nouveau, d'énormes efforts sont consentis par les Inspections internes pour l'amélioration et l'optimisation de leur mode de gestion. La gestion prévisionnelle en est d'un apport certain.

Quelle est l'efficacité des mécanismes qui soutendent la gestion prévisionnelle de l'Inspection Interne du Ministère de l'Enseignement Élémentaire, du Moyen Secondaire et des Langues Nationales ?

Il est nécessaire pour mieux répondre à cette question principale, de formuler et de développer des sous-questions de recherche pour une meilleure orientation de notre pensée :

- Quels sont les principes et étapes d'une bonne gestion prévisionnelle ?
- Comment se présente la gestion prévisionnelle de l' l'Inspection interne du Ministère de l'Enseignement Élémentaire, du Moyen Secondaire et des Langues Nationales ?
- Comment et sur quelle approche est bâtie cette gestion prévisionnelle ?

L'objectif principal de l'étude est de diagnostiquer la gestion prévisionnelle de l'Inspection Interne, en vue de son amélioration par la mise en œuvre des recommandations que nous formulerons à la fin de ce travail.

Cette étude s'est fixée pour objectifs spécifiques de:

- identifier les éléments structurants d'une bonne gestion prévisionnelle que nous utiliserons comme système de référence ;
- identifier les limites et insuffisances de la gestion prévisionnelle de l'Inspection Interne ;
- formuler des recommandations allant dans le sens de l'amélioration de cette gestion prévisionnelle.

L'intérêt et l'importance de notre étude pour l'Inspection interne du Ministère de l'Enseignement Élémentaire, du Moyen Secondaire et des Langues Nationales, pour le lecteur de notre mémoire et pour nous-mêmes peuvent être résumés comme suit :

- pour l'Inspection interne : l'Inspection interne est le service ministériel chargé du contrôle et de la vérification de l'utilisation des ressources allouées au secteur de l'Enseignement Élémentaire, du Moyen Secondaire et des Langues Nationales. Ces ressources sont composées des crédits de l'Etat trop sollicités, ceux des partenaires

sociaux et financiers comme la Banque Mondiale devenus plus exigeants et des contributions des ménages qui crouissent sous le poids de la cherté de la vie. Elle contrôle aussi la régularité des actes administratifs pris en interne aux niveaux central et déconcentré. A ces titres, elle doit tendre vers un modèle de gestion prévisionnelle efficace, efficient et conséquent. Sous cet angle, la mise en œuvre des conclusions retenues au terme de cette étude lui sera d'une grande utilité ;

- pour le lecteur : ce document pourrait lui permettre de :
 - ✓ comprendre les normes à respecter pour réussir la planification ainsi que la gestion et le contrôle budgétaires dans un service de contrôle interne ;
 - ✓ comprendre que la gestion prévisionnelle dans une structure de contrôle interne présente des spécificités qu'il serait intéressant de cerner et d'approfondir ;
- pour nous-mêmes (stagiaires) : Cette étude nous permettra d'approfondir nos connaissances en matière de gestion prévisionnelle des services de contrôle interne par une confrontation de la théorie issue de la revue documentaire et de la pratique à l'Inspection interne des Affaires Administratives et Financières du Ministère de l'Enseignement Élémentaire, du Moyen Secondaire et des Langues Nationales. Elle est aussi notre trop modeste contribution à la réflexion sur la gestion prévisionnelle dans un service administratif de contrôle interne à qui l'administration compte maintenant donner beaucoup plus de moyens et de considération à travers des réformes en cours pilotées par la Délégation à la Réforme de l'Etat et à l'Assistance Technique.

La démarche sera comparative. Ainsi, la gestion prévisionnelle de l'Inspection Interne du Ministère de l'Enseignement Élémentaire, du Moyen Secondaire et des Langues Nationales sera analysée à l'aune de la gestion prévisionnelle de référence décrite dans la première partie du mémoire. Cette comparaison fera apparaître des points forts et des points faibles. Et nous formulerons, à cet effet, des recommandations allant dans le sens de la rendre plus efficace, plus efficiente et plus optimale.

Dans la première partie de notre étude, nous traiterons des principes et étapes d'une bonne gestion prévisionnelle. Dans la seconde, nous procéderons d'abord à une prise de connaissance globale de l'Inspection Interne du Ministère de l'Enseignement Élémentaire, du

Elhadji Diongue /Master2 Comptabilité et Gestion Financière/ISCBF /CESAG /2008-20089/ 1^{ère} Promotion

Moyen Secondaire et des Langues Nationales et de ses mécanismes de gestion prévisionnelle pour enfin formuler des recommandations allant dans le sens de son amélioration et de son optimisation.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Première partie

CADRE THEORIQUE DE LA GESTION
PREVISIONNELLE

INTRODUCTION DE LA PREMIERE PARTIE

Pour mieux faire face aux défis d'une gestion transparente, efficace et efficiente, les services centraux sont obligés de faire recours à des mécanismes qui leur assurent l'atteinte de leurs objectifs à court, moyen et long terme. Leur position centrale fait aussi qu'ils doivent jouer un rôle de pionnier et servir d'exemples dans leurs domaines respectifs de compétences. Sous ces deux angles, comprendre la gestion prévisionnelle et maîtriser ses étapes et ses outils standardisés par les théories de nombreux auteurs, semblent très importants.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE I : DISPOSITIONS PRATIQUES POUR UNE BONNE GESTION PREVISIONNELLE

INTRODUCTION

La maîtrise de son champ sémantique et des principes qui la soutendent constitue un des préalables d'une mise en œuvre correcte de la gestion prévisionnelle. Pour sa réussite, il est tout aussi nécessaire qu'elle soit un choix partagé, compris et accepté par tous les acteurs de son secteur d'application. Peut-être doit-on rappeler, enfin, que le succès escompté dépend de l'engagement de ces derniers et de leur capacité à élaborer des outils pertinents sans lesquels toute gestion prévisionnelle est quasi impossible.

1.1 Définition de la gestion prévisionnelle

La gestion prévisionnelle n'est pas un concept nouveau. Cependant elle demeure maintenant acceptée comme un mode concluant de gestion qui permet à une structure de se projeter aussi dans le futur. Elle comporte une définition des objectifs à atteindre et des moyens conséquents et rationnels à mettre en œuvre. L'aspect prévisionnel de la gestion d'une entreprise apparaît dans sa capacité d'anticiper sur les variations futures de ses différents flux. Ceci facilite à l'entreprise la mise sur place de dispositifs appropriés permettant la maîtrise de sa situation future. La gestion prévisionnelle a suscité beaucoup d'intérêts chez les auteurs. Selon Gallo (2008 :2), « elle consiste à établir des prévisions et à comparer périodiquement les réalisations avec les données prévisionnelles afin de mettre en place des actions correctives si nécessaire ». Elle met ainsi en place les mécanismes d'une gestion anticipative et préventive en fonction des contraintes de l'environnement et des choix stratégiques opérés. L'acuité de ces contraintes fait qu'il est important de se doter d'outils performants et de respecter les principes et les composantes de la gestion prévisionnelle.

1.2 Principes, composantes et outils de la gestion prévisionnelle

Une bonne gestion prévisionnelle doit :

- « reposer sur une réflexion prospective c'est-à-dire s'intéresser aux questions suivantes :
 - Où voulons-nous aller ?
 - Comment y aller ?
 - Quelles sont nos ressources ? », (CEDIP, 2000 :1)

La première question pousse l'entreprise à définir les objectifs et les performances qu'elle veut atteindre tandis que la seconde lui permet de choisir la stratégie qu'elle

juge efficace et d'identifier les actions à entreprendre pour cela. Enfin, la troisième question permet l'identification des ressources (humaines, financières, matérielles,...) nécessaires pour l'atteinte de ces objectifs ;

- être transparente et participative : la non dissimulation de l'information entre responsables doit être une réalité dans l'entreprise. Les décisions doivent être prises à l'issue de concertations ouvertes et élargies à tous les agents et à tous les niveaux sans pour autant que le principe important de la séparation des fonctions incompatibles ne soit torpillé ;
- respecter les principes comptables et de bonne gestion : une bonne comptabilisation et des mécanismes d'une gestion optimale sont à assurer pour l'atteinte des objectifs préalablement fixés. Le caractère pluriannuel de la gestion prévisionnelle fait que le principe comptable de la séparation des exercices doit principalement être appliqué avec toute la rigueur qui sied ;
- bien articuler le long et le moyen termes de même que le moyen et le court termes : la capacité de l'entreprise de passer de la planification stratégique à celle opérationnelle ne doit faire l'objet d'aucun doute. Elle doit être assurée et témoigne de la qualité de la gestion prévisionnelle ;
- respecter les mécanismes de suivi-évaluation : pour une année donnée, des écarts peuvent être constatés entre les prévisions et les réalisations. Le plan de travail de l'année suivante devra alors prendre en compte ces écarts ;
- ériger la reddition des comptes comme principe de base : dans le registre des actes de bonne gestion figure en bonne place la reddition des comptes qui ne doit pas être optionnelle mais obligatoire. Tout responsable doit rendre compte de sa gestion.

Comprendre ces principes de la gestion prévisionnelle et s'en approprier sont importants mais savoir distinguer ses différentes composantes pour bien réussir l'articulation à établir entre d'une part le long et le moyen termes et d'autre part entre le moyen et le court termes est primordial. La gestion prévisionnelle se décline à titre indicatif :

- ✓ dans le long-terme (> 5 ans) ;
- ✓ à moyen terme (2 à 4 ans) ;
- ✓ à court-terme (1 an à 2 ans) ;
- ✓ à très court-terme (moins de 1an).

Une bonne gestion prévisionnelle nécessite aussi l'utilisation d'outils permettant la mise en œuvre des stratégies de travail et d'optimisation des résultats escomptés. Parmi ces outils nombreux et variés, on peut citer essentiellement :

- le plan stratégique : il est l'outil de matérialisation et de gestion des choix opérés pour le long terme. Le plan stratégique opère à grande échelle. «Il fournit un aperçu d'ensemble sur ce que vous faites et où vous allez. » (Janet Shapiro, 2007 : 4) ;
- le plan opérationnel : c'est un document par lequel les responsables d'une organisation (que ce soit une entreprise, un service, une institution ou un cabinet) fixent les activités et la démarche qui concourent à l'atteinte des objectifs retenus dans le plan stratégique. Il comporte aussi les détails sur les moyens nécessaires pour réussir ce qui est prévu dans le plan stratégique. C'est alors une opérationnalisation du plan stratégique ;
- le budget : il représente, selon Didier LECLERE (1994), « la traduction ou le chiffrage en unités monétaires de la mise en œuvre d'un programme qui est une prévision à court terme précisant dans le détail en tenant compte d'un certain nombre de contingences ». C'est alors l'expression en terme financier du plan annuel des activités retenues ;
- le tableau de bord : il a pour objet d'aider le manager à la prise de décisions au sein d'une entreprise. Il doit être sélectif. Toutes les informations sur l'entreprise n'y figurent pas. Seront présentes sur le tableau de bord que les informations qui, combinées entre-elles, permettront de suivre de manière chiffrée l'évolution d'un projet ou d'un service avec pour but l'atteinte des objectifs stratégiques préalablement définis.

Les outils sont loin de suffire pour assurer à l'entreprise une gestion prévisionnelle optimale et efficiente, il faut aussi l'instauration des bonnes pratiques en matière de gestion à tous les niveaux de la chaîne et du processus.

1.3 Les bonnes pratiques en matière de gestion prévisionnelle

Les bonnes pratiques en matière de gestion prévisionnelle sont d'abord des pratiques de bonne gestion. Elles ont pour noms :

- la fixation d'objectifs réalistes mais exigeants : les orientations arrêtées doivent refléter la détermination sans faille des responsables de propulser l'entreprise vers des résultats satisfaisants. Cependant, cette volonté ne doit nullement occulter les capacités intrinsèques de l'entreprise et de ses agents au point de vouloir lui faire sauter des étapes importantes;
- un style ouvert de gestion et de communication : c'est l'ouverture dans la gestion qui instaure dans l'entreprise cette volonté et ce sentiment chez chaque agent que l'entreprise lui appartient et qu'il ne doit par conséquent rien ménager pour son développement. Et la communication y joue un rôle très important ;
- la clarté dans les choix et planifications stratégiques : les choix stratégiques ne doivent souffrir d'aucune ambiguïté. Ils doivent être établis avec clarté parce qu'ils constituent le « gouvernail » dans la gestion de l'entreprise ;
- le leadership par l'exemple : les responsables doivent toujours être les premiers à respecter les dispositions réglementaires et statutaires de l'entreprise. Ils doivent surtout faire preuve d'abnégation et d'endurance au travail.

1.4 Conclusion du chapitre

Les mécanismes permettant la mise en œuvre d'une gestion prévisionnelle sont nombreux et varient d'une structure à une autre. Ils sont fonction du type de la structure, de sa taille et de sa mission mais aussi de la qualité en termes d'option et de formation des agents qui les animent. Cependant, une gestion prévisionnelle n'est efficace que si elle respecte un certain nombre de principes et d'outils précédemment énumérés. L'application de ces principes aboutit plus souvent à une bonne gestion prévisionnelle seul gage d'une gestion planifiée, responsable et bien opérationnalisée.

CHAPITRE II : ETAPES DE LA GESTION PREVISIONNELLE DANS UNE STRUCTURE DE "CONTROLE INTERNE"

INTRODUCTION

Aujourd'hui, beaucoup d'entreprises éprouvent des difficultés dans la mobilisation des ressources financières nécessaires à leur développement. Dans un autre registre, on sent une évolution notoire tant au choix des plans d'orientation que de l'organisation et de la conduite de leurs activités. Il est alors utile d'instaurer la prévision comme mode de gestion pour bien concilier ces deux situations. Dès lors, une bonne gestion prévisionnelle nous semble indiquée car garantissant à la fois une planification réfléchie et une gestion budgétaire qui permet de résoudre dans les meilleurs délais les problèmes qui se posent au présent.

2.1 La planification dans les structures de "contrôle interne"

Les structures de contrôle interne présentent des spécificités qui influent sur la manière dont est établie leur planification. Celle-ci doit être :

- assez « souple » : pour la satisfaction des éventuelles commandes de l'autorité. En effet le caractère imprévisible des demandes de vérification et de règlement de conflits de l'autorité fait que la planification doit intégrer dans ses grandes lignes cette donnée. Elle doit alors être conçue d'une façon assez structurante ;
- dynamique : elle peut faire l'objet de changements récurrents dans la forme et non dans le fond pour des missions de vérification inopinée instruites par l'autorité.

Cependant, planifier les activités d'une structure de contrôle interne signifie aussi, selon SOW (2003 :61), « élaborer un plan, définir un planning et prévoir un *reporting* ». Ce triptyque semble trop synthétique pour FAYE (2008) qui définit la planification comme « un processus systématique de préparation et de prise de décisions permettant d'évaluer, pour chaque problème important, les diverses solutions possibles et leurs conséquences à court, moyen et long terme. ». Quant à HELFER & al. (1996 :19), « la planification est un instrument d'action parce qu'elle donne à l'entreprise le moyen d'agir sur le futur ». HELFER nous semble être plus futuriste pour une maîtrise certaine du devenir de l'entreprise. Sans la planification il est

Elhadji Diongue /Master2 Comptabilité et Gestion Financière/ISCBF /CESAG /2008-20089/ 1^{ère} Promotion

difficile de bien agir c'est-à-dire agir d'une façon conséquente et efficace. La planification comporte une étape dite planification stratégique et une autre appelée planification opérationnelle.

2.1.1 La planification stratégique dans les structures de contrôle interne

Pour ALAZARD & al. (2007 : 340), « le plan stratégique intègre les notions de *souhaitable* et de *possible* dans un ensemble cohérent et réaliste ». Cependant, il est important de rappeler que dans les structures de contrôle interne la notion de *souhaitable* est parfois fragilisée par l'obligation de satisfaire les commandes en mission de contrôle et de vérification de l'autorité. Un contrôle conséquent et responsable nécessite des outils dont le plan stratégique qui est d'une importance avérée. Selon LONING & al. (2003 : 97), « l'outil de contrôle le plus orienté vers l'avenir est le plan stratégique ». Selon BESCOS & al. (1997 : 102), « les étapes de la planification stratégique sont :

- le repérage des menaces et opportunités potentielles de l'environnement ;
- l'analyse des forces et faiblesses ;
- la formulation d'objectifs clairs et précis, déterminés en confrontation entre les opportunités et les menaces et entre les forces et les faiblesses ;
- la détermination de l'écart entre les résultats souhaités et les résultats possibles ;
- la mise en évidence d'actions destinées à réduire ce gap ».

Pour les structures de contrôle interne, l'une des menaces les plus sérieuses relève du caractère réfractaire au contrôle et à la vérification des gestionnaires et administrateurs de crédits qui considèrent les contrôleurs internes comme des « faisant du mal ». Ceci ne facilite pas le déroulement normal du plan stratégique établi et crée un climat assez lourd de suspicion et de méfiance.

Dans le processus de planification stratégique d'une structure de contrôle interne, le diagnostic de la situation du moment permet l'identification des forces et des faiblesses du

service pour une recherche des meilleures opportunités susceptibles de s'offrir à lui. Ces opportunités s'accompagnent de menaces et le tout réuni permet de faire des prévisions sur l'évolution de l'environnement et de proposer des choix stratégiques.

2.1.2. La planification opérationnelle dans les structures de contrôle interne

La planification opérationnelle d'une structure de contrôle interne traduit les choix stratégiques en action. Ceci relève d'un travail d'équipe à la tête de laquelle on a par exemple l'Inspecteur des affaires administratives et financières qui joue le rôle de pilote dans l'opérationnalisation des choix. Il s'agit à ce niveau de quantifier les objectifs préalablement retenus parallèlement aux moyens nécessaires pour les atteindre. Le rôle de la planification opérationnelle est selon FAYE (2008), « d'articuler le court terme et le long terme par la confection de programmes pluriannuels d'action qui peuvent être considérés comme un portefeuille de projets ». La planification opérationnelle permet alors à une structure de contrôle interne de mettre en œuvre sa planification stratégique. A ce niveau, il s'agit de rendre opérationnels les choix avec l'utilisation de plans de travail annuels.

2.2 La gestion budgétaire dans les structures de contrôle interne

Pour comprendre la notion de gestion budgétaire dans une structure de contrôle, il est nécessaire de cerner son concept et de revoir ses rôles.

2.2.1 Le concept de gestion budgétaire dans les structures de contrôle interne

Le concept de gestion budgétaire dans les structures de contrôle interne traduit d'abord une volonté poussée de partage des choix budgétaires opérés. Il érige ensuite la gestion prévisionnelle en mode obligatoire de bonne gestion et permet d'éviter le pilotage à vue. Le caractère optionnel des prévisions est banni. En tant que service de contrôle, l'économie d'un arbitrage conséquent ne saurait être acceptée. Les structures de contrôle interne doivent être des structures de référence en matière de bonne gestion budgétaire. Selon DORIATH (2001 :1), « la gestion budgétaire est une modalité de la gestion prévisionnelle traduite par :

- la définition d'objectifs traduisant ce que l'entreprise souhaite pouvoir faire ;

- une organisation permettant la prévision, sous forme de budgets cohérents entre eux, épousant l'organigramme de l'entreprise et englobant toutes les activités de l'entreprise (fonctionnelles et opérationnelles) ;
- la participation et l'engagement des responsables dans le cadre d'une gestion décentralisée ;
- le contrôle budgétaire par la confrontation périodique des réalisations avec le budget, mettant en évidence des écarts et permettant toutes mesures de régulation pour les écarts remarquables (gestion par exception) ».

Le choix des objectifs que la structure de contrôle interne souhaite atteindre est étroitement lié aux ressources mises à sa disposition, à l'orientation que les Inspecteurs techniques souhaitent lui donner et à la suite que l'autorité a réservée aux recommandations émanant des activités précédentes.

Quant à MARGOTTEAU (2001 :138), « la gestion budgétaire consiste à anticiper l'évolution en volume et en valeur de l'activité et de prévoir les moyens et les résultats prévisionnels correspondants afin de mieux préparer l'entreprise ». Il est important de rappeler, par rapport à la théorie de MARGOTTEAU, que la définition des ressources et des moyens des structures de contrôle interne relève d'autres services du ministère. Ces derniers, étant réfractaires à la vérification et au contrôle ne leur facilitent même pas les prévisions à établir sur les moyens nécessaires à leur fonctionnement.

2.2.2 Rôles de la gestion budgétaire dans les structures de contrôle interne

Dans les structures de contrôle interne le budget est un outil important de planification et de maîtrise de la gestion. Il détermine dans l'année les activités à mener, leur durée et les ressources nécessaires à leur exécution. Il est aussi un instrument efficace de coordination et de communication. Le budget coordonne les différentes activités du service de contrôle. En effet chaque activité déjà déroulée constitue le socle sur lequel sera déroulée l'activité suivante. C'est aussi un instrument de communication en ce qu'il représente en soit l'expression éloquente des ressources et activités du service. L'exécution de celles-ci nécessite un échange entre responsables du service. Pour la structure de contrôle interne le budget motive et délègue. En effet les activités énumérées dans le budget responsabilisent à

tour de rôle les services dont les compétences sont demandées pour leur exécution. C'est un « quasi-contrat ».

Certaines entreprises peuvent jouir d'un climat consensuel alors que dans beaucoup d'entreprises règne un climat conflictuel entre les catégories professionnelles. C'est le budget qui délimite et explicite les termes du compromis sans quoi son exécution devient impossible.

2.3 Le contrôle budgétaire dans les structures de contrôle interne

Le contrôle budgétaire suit un processus comprenant plusieurs étapes qui concourent à l'atteinte d'un certain nombre d'objectifs.

2.3.1 Objectifs du contrôle budgétaire

Le contrôle budgétaire permet de rechercher les causes des écarts entre les prévisions budgétaires et les réalisations. Ceci est accompagné de la prise d'une batterie de mesures correctives. C'est ce qui fait dire à Didier LECLERE (1994 :24) que « le contrôle budgétaire a pour but d'organiser un système d'alerte permettant aux responsables d'être informés le plus rapidement possible d'un risque de dérapage par rapport aux prévisions, afin de pouvoir réagir par les mesures correctives appropriées. »

Le contrôle budgétaire assure, selon GERVAIS (2000 : 274), l'atteinte des quatre objectifs essentiels qui suivent :

- coordonner les activités des différents centres de responsabilité : c'est la coordination qui installe l'approche systémique ;
- motiver les responsables tout en surveillant les délégations : les responsables doivent se sentir assez responsables et responsabilisés ; c'est la première source de motivation d'un agent. La délégation est un acte administratif qui nécessite le contrôle et la surveillance ;
- mesurer et contrôler la performance de l'entreprise : c'est installer des baromètres et des œillères vers l'atteinte des résultats attendus. C'est aussi assurer l'obtention de résultats optimaux à l'entreprise ;

- Inciter au dialogue et à la communication : l'entreprise est un tissu de relations conjuguées et appuyées par des moyens matériels pour l'atteinte d'objectifs préalablement fixés. Cette conjugaison n'est réussie que si une bonne synergie des actes y est installée. Ceci n'est possible qu'avec une politique réussie de dialogue et de communication incitant tous les agents au travail et au dépassement. Cette perception du contrôle budgétaire de GERVAIS est partagée par plusieurs auteurs comme KEISER (1995 : 24).

2.3.2 Les étapes du contrôle budgétaire

Dans les structures de contrôle interne, le contrôle budgétaire doit comprendre les étapes suivantes :

- ✓ la fixation de normes qui régissent le contrôle budgétaire : c'est une étape première et fondamentale dans le dispositif d'un contrôle budgétaire de qualité. Elle assure la fiabilité des conclusions qui seront tirées du contrôle budgétaire. Selon Geneviève JOUVENEL (1995 : 40), « le contrôle a pour but de mesurer l'écart entre un référentiel d'objectifs et de normes, et les résultats obtenus ». Elle définit le champ d'appréciation ;
- ✓ le contrôle de conformité : le contrôle est neutre et rapproche les faits et les données qui y sont liées aux normes préalablement établies pour juger de leur conformité. Ce rapprochement fait éventuellement apparaître des écarts qu'il faut analyser ;
- ✓ l'analyse des écarts : les écarts identifiés doivent, à ce niveau, faire l'objet d'une analyse sans complaisance. Cette analyse permet l'identification des causes de ces écarts et facilite la prise de décisions correctives sous forme de conseils, suggestions ou recommandations. La formulation de conseils et de recommandations peut-être considérée dans une structure de contrôle interne comme un fait habituel et ordinaire. Mais il est important de rappeler qu'une recommandation bien formulée et bien comprise constitue déjà un début de solution au problème identifié. Les conseils et recommandations facilitent la correction et réduisent les écarts. Ils constituent des remèdes aux manquements et indécidables relevés. Ils doivent être pertinents et surtout opérationnels. Et pour les structures de contrôle interne, ils doivent être partagés car l'assistanat est l'une de leurs fonctions ;

- ✓ la prise de décision : la décision doit être consensuelle et bien réfléchie pour être efficace. Pour les structures de contrôle interne, elle relève souvent de la responsabilité de l'autorité ;
- ✓ la correction de l'écart : elle doit se faire au moment opportun. Il y a des corrections qui relèvent de mesures conservatoires qu'il faut immédiatement apporter. Certaines corrections nécessitent une assistance car relevant d'une insuffisance de formation, d'information ou des deux. Il est alors important de les classer et de bien les catégoriser pour mieux les gérer ;
- ✓ le suivi des corrections : Il permet d'éviter un retour à la situation de départ. Les corrections déjà apportées doivent servir d'exemples et le responsable doit s'inscrire dans une dynamique de perfection. Celles qui étaient programmées doivent commencer à être exécutées. Un dispositif de suivi fonctionnel et efficace doit pour cela être instauré.

2.4 Conclusion du chapitre

La gestion prévisionnelle comme mode de gestion nous semble alors être un choix approprié et responsable. En effet, en permettant de préparer avec sérénité l'avenir, elle assure la résolution, dans les meilleures conditions, des problèmes qui se posent au présent.

Ses deux composantes à savoir la gestion budgétaire et la planification sont d'une importance capitale. Ils offrent l'avantage de pouvoir anticiper sur les futurs déséquilibres d'orientation et/ou de financement pour une prise anticipée de mesures correctives.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE III : METHODOLOGIE DE L'ETUDE

INTRODUCTION

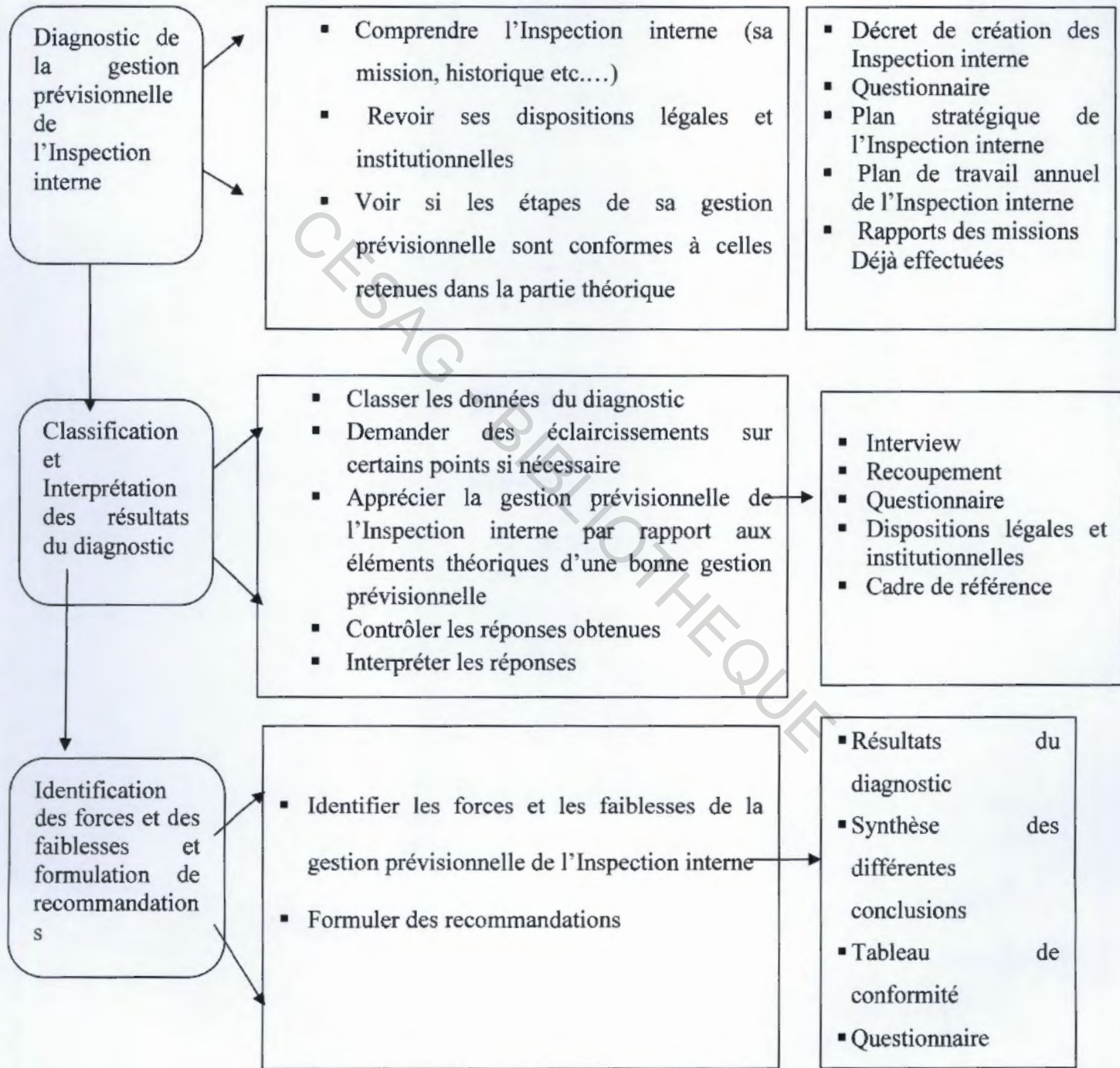
L'atteinte des objectifs d'une recherche dépend largement de la pertinence de la méthodologie utilisée. Pour un sujet donné, plusieurs méthodologies peuvent être utilisées. Mais la meilleure est celle qui puisse permettre d'atteindre avec efficacité tous ou la quasi-totalité des objectifs préalablement fixés. La méthodologie détermine le modèle d'analyse qui constitue, après élaboration, les axes et la référence dans la conduite d'un travail de recherche. Le modèle fait apparaître les phases de l'étude sur le terrain, corollaires des différentes étapes, les outils nécessaires mis en œuvre et les techniques utiles à cette fin.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

3.1 Modèle d'analyse

C'est la modélisation des principales étapes de l'étude. On peut le présenter comme suit :

<u>ETAPES DE NOTRE ETUDE</u>	<u>TACHES RELATIVES A CHAQUE ETAPE DE L'ETUDE</u>	<u>OUTILS ET TECHNIQUES UTILISES</u>
------------------------------	---	--------------------------------------



SOURCE : NOUS-MEME

Notre modèle d'analyse fait apparaître trois étapes :

- la première nous permet de comprendre la mission, l'historique et les dispositions réglementaires et institutionnelles de l'Inspection Interne mais aussi de diagnostiquer sa gestion prévisionnelle ;
- la seconde traite de la classification et de l'interprétation des résultats du diagnostic de la gestion prévisionnelle ;
- enfin la troisième permet d'identifier les forces et les faiblesses de la gestion prévisionnelle de l'Inspection Interne et de formuler d'éventuelles recommandations allant dans le sens de son amélioration.

3.2 Collecte des données

Il est important de rappeler les outils et techniques utilisés pour collecter les données qui seront traitées et exploitées.

3.2.1 Les outils et les techniques de collecte

Les outils et les techniques de collecte de données retenus sont principalement l'interview et l'exploitation documentaire.

Pour l'interview :

- ✓ endroit : Inspection interne du Ministère de l'Enseignement Élémentaire, du Moyen Secondaire et des Langues Nationales.
- ✓ quand : pendant les travaux de recherche et aux heures de travail.
- ✓ personnes ciblées : l'Inspecteur des affaires administratives et financières et
2 Inspecteurs techniques.
- ✓ tableau de représentativité de l'échantillon :

Composition de l'Inspection interne	Popula tion	Echantillon	Pourcentage
Inspecteur des affaires administratives et financières	1	1	100%
Inspecteur technique	4	2	50%
Secrétaire	1	0	0%

Source : nous-mêmes

- ✓ l'interview portera sur les différents aspects que l'étude menée ne nous aura pas encore permis de comprendre de la gestion prévisionnelle de l'Inspection interne, les remarques et les suggestions que nous aurons relevées.
- ✓ le but visé est de mieux comprendre la gestion prévisionnelle de l'Inspection interne et les difficultés rencontrées par ses acteurs.
- ✓ déroulement de l'interview : Il s'agit d'échanger verbalement avec le personnel de l'Inspection interne. Au cours de cet échange nous posons des questions nous permettant d'illustrer des résultats ou de les nuancer. Deux sortes de question sont posées pendant l'interview :
 - les questions directives, auxquelles des réponses concises et fermées sont attendues (voir annexe 2, page 63) ;
 - et les questions ouvertes qui laissent libre court au récit de la personne interrogée (voir annexe 2, page 63).

Pour l'exploitation documentaire :

- ✓ quand ? pendant nos travaux de recherche.
- ✓ but visé ? comprendre l'Inspection interne pour mieux diagnostiquer sa gestion prévisionnelle.

✓ différents documents et site visés ?

- le Plan Décennal de l'Education et de la Formation ;
- le Plan stratégique de l'Inspection interne;
- le Plan de travail annuel (PTA) de l'Inspection interne ;
- les rapports de suivi périodique du PTA ;
- des rapports de mission d'inspection et de vérification ;
- les courriers arrivés.

✓ Comment exploiter les documents ?

On procède, d'abord, à une collecte de tous les documents ayant trait au thème étudié et à la consultation de sources d'informations accessibles. Il s'agit ensuite, de les exploiter et de confronter les informations qu'ils véhiculent et les procédures qu'ils décrivent à celles que révèle notre vécu dans l'Inspection interne comme stratégie de gestion prévisionnelle.

3.2.2 Traitement des données

Les données recueillies ont fait, tour à tour, l'objet de :

- triage ;
- classification ;
- une bonne exploitation ;
- un diagnostic minutieux et
- une interprétation.

3.2.3 Description des outils et techniques utilisés dans le modèle d'analyse

Dans le modèle d'analyse, un certain nombre d'outils et de techniques ont été utilisés et il est important de les décrire pour mieux les faire comprendre.

3.2.3.1 Les techniques utilisées dans le modèle d'analyse

Dans le modèle d'analyse les techniques utilisées sont :

- ✓ l'interview : c'est un jeu de questions/réponses à sens unique entre deux ou plusieurs personnes ; l'« interviewé » et l'« intervieweur », le dernier cherchant des informations auprès du premier. L'interview permet de recueillir des informations d'ordres qualitatif et quantitatif sur le service. Elle ne semble pas totalement rigoureuse comme technique de recherche d'informations à cause de la dose éventuelle de complaisance envers certains interviewés et d'intimidation envers d'autres ;
- ✓ le recoupement d'informations : le recoupement d'informations présuppose d'abord l'existence de plusieurs informations. Il s'agit d'identifier les points que ces différentes informations ont en commun et ceux qui les différencient pour une appréciation facile de la pertinence des unes par rapport aux autres. Le recoupement facilite la vérification de la véracité d'une information.

3.2.3.2 L'outil utilisé dans le modèle d'analyse

Le questionnaire est le principal outil utilisé. Il permet de recueillir des informations auprès d'une personne choisie. C'est un ensemble ordonné de questions que le stagiaire peut soumettre à des personnes ciblées pour conforter une idée, une opinion ou un acte administratif, social, financier ou politique. Il permet aussi de comprendre le mode de fonctionnement et/ou de gestion d'une structure donnée.

Conclusion du chapitre

Notre modèle d'analyse nous a servi d'oculaires dans l'étude menée sur la gestion prévisionnelle de l'Inspection interne. Ce modèle a nécessité, pour sa mise en œuvre, des outils et une disponibilité sans faille du personnel de l'Inspection interne interrogé mais aussi des techniques de collecte et d'analyse appropriées.

Une bonne collecte fournit les données utiles liées à notre thème et nous facilite la compréhension de la gestion prévisionnelle de l'Inspection interne. Ces données collectées doivent faire l'objet d'un traitement minutieux et d'une exploitation exhaustive et approfondie.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Conclusion de la partie théorique

Cette première partie de nos travaux nous a permis de faire la revue de la littérature et de décliner notre méthodologie de recherche sur la gestion prévisionnelle dans les structures de contrôle interne. Ainsi nous avons pu passer en revue les éléments structurants d'une gestion prévisionnelle optimale dans un service de contrôle.

Ceci nous servira de soubassement et surtout de référentiel au diagnostic que nous voulons faire de la gestion prévisionnelle de l'Inspection interne du Ministère de l'Enseignement Élémentaire, du Moyen Secondaire et des Langues Nationales.

La méthodologie que nous comptons utiliser pour la partie pratique est construite autour de trois axes principaux à savoir la présentation de l'Inspection interne, la description détaillée de sa gestion prévisionnelle, de ses outils et techniques et enfin l'analyse de ses forces et de ses faiblesses assortie de recommandations pour une amélioration de sa gestion.

Deuxième partie

CADRE PRATIQUE DE LA GESTION
PREVISIONNELLE

INTRODUCTION DE LA SECONDE PARTIE

Face aux menaces et défis auxquels est confronté le MEEMSLN, l'Inspection Interne doit jouer pleinement son rôle de contrôle et vérification conformément au souhait de l'autorité d'installer dans le secteur de l'Education une gestion saine et transparente des ressources mises à sa disposition. Ceci appelle son engagement, pour donner le bon exemple en tant que structure de contrôle, mais aussi pour la mise en place de son propre cadre stratégique assorti d'une gestion prévisionnelle cohérente. Dans ce sens précis, il nous semble utile de présenter et d'apprécier la gestion prévisionnelle de l'Inspection interne.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE IV : PRESENTATION DE L'INSPECTION INTERNE DU MEEMSLN

INTRODUCTION

Pour comprendre l'Inspection interne, il est nécessaire de connaître son historique et sa mission. Elles sont retracées, respectivement, dans le rapport de présentation et le décret qui permettent de voir ses grandes orientations et dans les détails les objectifs qui lui sont assignés. L'Inspection interne est une structure de vérification et de contrôle au niveau ministériel, dont sectoriel.

4.1. Historique

Conscients des difficultés que rencontraient parfois les inspecteurs dans l'exercice de leurs fonctions, certains départements ministériels avaient attiré l'attention du Gouvernement sur la nécessité de prendre un texte général relatif aux inspections internes. C'est ainsi que le décret n° 82-631 du 19/08/ 1982 créant et organisant les inspections internes des départements ministériels a été pris.

Jusqu'en début 2009, l'inspection interne se réduisait à la seule personne de l'Inspecteur des Affaires Administratives et Financières. Aujourd'hui, avec la politique hardie de massification initiée et entretenue par ce dernier, elle compte un Inspecteur des Affaires Administratives et financières, quatre Inspecteurs Techniques, une secrétaire et un chauffeur avec la possibilité de s'appuyer sur toute personne ressource aussi bien du niveau central que de celui déconcentré.

4.2 Mission

Ce même décret, en son article 4, charge l'Inspection interne de :

- veiller, sous l'autorité du Ministre, à l'application des directives présidentielles et primatorales issues des rapports de l'Inspection Générale d'Etat et des autres corps de contrôle ;
- assister le Ministre dans le contrôle de la gestion du personnel, du matériel et des crédits, des services centraux, régionaux et départementaux du ministère, des établissements publics sous tutelle, conformément aux options stratégiques déclinées

dans la lettre de politique générale pour le secteur de l'Education et de la formation (voir annexe 6, page 79) ;

- effectuer toute mission de vérification et de contrôle qui lui est confiée par le Ministre ;
- assurer le suivi de l'application des directives issues des rapports internes ;
- contrôler tous les actes administratifs, financiers et comptables pris au sein du ministère des organismes sous tutelle.

Chacune des missions de l'IAAF fait obligatoirement l'objet d'un rapport contradictoire, soumis au Ministre qui décide des suites à donner. L'article 7 de ce même décret précise que les rapports de l'Inspection Interne sont obligatoirement transmis au Président de la République et au Premier Ministre.

4.3 Positionnement hiérarchique

Le même décret, en son article premier, place l'Inspection interne sous l'autorité directe du Ministre. Cette position hiérarchique lui garantit une totale indépendance dans l'exercice correcte de ses missions de vérification et de contrôle.

Le rattachement de l'Inspection interne au Secrétariat Général s'explique par l'étendue de sa mission au niveau stratégique. En effet, en tant que structure de contrôle, elle veille aussi sur la conformité des dispositions réglementaires prises au cours du pilotage. Elle est une structure de veille, d'alerte et de conseil. Elle veille sur la mise en œuvre des choix opérés au niveau stratégique et à l'application des directives ministérielles. Les risques de déconnection par rapport au terrain liés à son niveau de rattachement sont anéantis par ses missions de terrain régulièrement et minutieusement organisées.

4.4 Objectifs de l'Inspection interne

La réalisation de la vision dépend de l'atteinte des objectifs fixés. Dans un souci d'efficacité, l'Inspection interne s'est assignée les objectifs suivants :

✓ Objectif général :

Principalement, il s'agit d'amener l'Inspection interne à assurer la mission permanente de contrôle administratif et financier dans un souci de bonne gouvernance et de modernisation des services et établissements du MEEMSLN.

✓ Objectifs spécifiques :

Au plan spécifique, on vise à :

- assurer le repositionnement institutionnel et stratégique de l'Inspection interne au sein du Ministère ;
- s'approprier le contrôle et la vérification de l'application des procédures de gestion administrative et financière des services centraux et déconcentrés du Ministère ; -
- rendre performants ces services ministériels grâce à l'amélioration et à l'utilisation des outils de planification stratégique et opérationnelle en adéquation avec les exigences de la mission permanente de contrôle ;
- mettre en cohérence les opérations de contrôle et d'audit des ressources humaines, matérielles, infrastructurelles et logistiques du département ministériel à tous les niveaux de la chaîne ;
- optimiser les transformations quantitatives et qualitatives souhaitées, par le développement de stratégies de renforcement des capacités, d'appui-conseil et d'accompagnement.

4.5 Activités et organisation de l'Inspection interne

Le Ministère, à travers le Plan Décennal de l'Education et de la Formation, a opté pour la modernisation et le renforcement de la gestion du secteur éducatif selon une approche axée sur les résultats. Dans cette logique, l'Inspection interne est organisée comme un outil au service du développement et de l'application de la bonne gouvernance éducative dans le sens des activités qui lui sont assignées.

➤ **Activités de l'Inspection interne :**

En s'inscrivant dans une approche de contribution au pilotage du secteur sous la responsabilité du Secrétariat général du MEEMSLN, l'Inspection interne travaille :

- au renforcement et à la valorisation de la fonction de contrôle et d'inspection ;
- à l'application de la gestion axée sur les résultats en vue de promouvoir la performance des établissements scolaires et des services administratifs et techniques à tous les niveaux de la chaîne ;
- à la transformation efficace et efficiente des ressources en résultats par une gestion saine et transparente des deniers publics ;
- et au renforcement du principe de la reddition des comptes.

Sous ce rapport, l'Inspection interne se positionne dans l'architecture ministérielle comme une structure placée sous l'autorité du Ministre et dépendant du Secrétariat général. Ses pouvoirs définissent l'ensemble de ses responsabilités liées à la gestion des ressources et à celle de l'administration en rapport avec la réglementation en vigueur et pour le compte du Ministère.

➤ **Direction de l'Inspection Interne :**

La direction de l'Inspection interne est l'organe chargé d'administrer et d'assurer la mission du service. Elle comprend deux entités :

- L'Inspecteur des Affaires Administratives et Financières : l'Inspection interne est placée sous la responsabilité directe de l'inspecteur, chef de service. Selon la ligne hiérarchique, les inspecteurs techniques doivent rapporter à l'inspecteur, qui a une autorité sur eux, et qui a la responsabilité de s'assurer que ces derniers font leur travail correctement. Il assure l'interface de l'Inspection interne avec les autres services du Ministère. En cas d'absence de l'Inspecteur, celui-ci désigne à titre provisoire un Inspecteur technique comme intérimaire.

○ le pool d'Inspecteurs techniques de l'Inspection interne : les domaines d'expertise de l'Inspection interne portent sur la comptabilité publique, les finances, les règles budgétaires, le droit administratif, le développement organisationnel (organisation, fonctionnement et modernisation, etc.) et la gestion des ressources humaines. Cette variété des domaines d'expertise explique la pluridisciplinarité de l'équipe mise en place. Celle-ci comprend :

- un Inspecteur technique chargé des affaires administratives, spécialiste en droit administratif et en développement organisationnel et ayant une pratique avérée en la matière;
- un Inspecteur technique chargé des ressources humaines, spécialiste de la gestion des ressources humaines et ayant une pratique avérée en la matière;
- deux Inspecteurs techniques chargés des finances et de la comptabilité publique, spécialiste dudit domaine et ayant une pratique avérée en la matière.

Chacun des membres de l'équipe joue un rôle différent qui complète le rôle des autres membres. La bonne réalisation du travail dépend du travail d'équipe de ses membres. La nature des missions à effectuer sur le terrain fait que l'Inspection interne s'attache parfois des services de personnes ressources dont le profil est en adéquation avec le domaine spécifique à vérifier et dont sa désignation est soumise à la validation des autorités compétentes. Le statut d'Inspecteur technique est déterminé par l'appartenance à la hiérarchie A.

Conclusion du chapitre

L'Inspection interne du Ministère de l'Enseignement Élémentaire, du Moyen Secondaire et des Langues Nationales relève de la volonté exclusive de l'Etat de se doter au niveau sectoriel d'une structure de vérification et de contrôle pour une gestion optimale de ses ressources. Son organisation et ses résultats seront mesurés à la hauteur des moyens mis à sa disposition dans l'opérationnalisation de ses choix stratégiques et pour le bon déroulement de ses missions de vérification et de contrôle.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE V : GESTION PREVISIONNELLE DE L'INSPECTION INTERNE

INTRODUCTION

L'Inspection Interne doit incarner le respect et l'orthodoxie dans la gestion des deniers publics, en application des directives ministérielles et primatorales. Ceci est d'ailleurs conforme à sa mission et aux orientations du PDEF (Plan Décennal de l'Education et de la Formation).

Au demeurant, ce challenge nécessite, de sa part, des moyens matériels et financiers conséquents, mais aussi et surtout des outils adaptés d'une bonne gestion prévisionnelle. Celle-ci doit être comprise et partagée avec des étapes respectées qui permettent, à court, moyen et long terme, d'atteindre les objectifs qu'elle s'est assignée.

5.1 Outils de la gestion prévisionnelle de l'inspection interne

L'Inspection interne a opté pour la gestion prévisionnelle. A cet effet, elle s'est dotée d'un certain nombre d'outils notamment un plan stratégique pluriannuel, un cadre stratégique, un budget, un plan de travail annuel et un outil de suivi de la mise en œuvre. Il est important, pour chacun de ces outils, de décrire son processus d'élaboration par l'Inspection interne, sa mise en œuvre et le résultat obtenu de cette mise en œuvre.

5.1.1 Le plan stratégique pluriannuel (triennal) de l'Inspection interne : il définit le cadre stratégique de l'Inspection interne en adéquation avec les ressources potentielles nécessaires à l'atteinte de ses objectifs au cours de ses trois prochaines années (voir annexe 8 page 84).

5.1.1.1 son processus d'élaboration :

L'élaboration du plan stratégique triennal de l'Inspection interne relève exclusivement de la responsabilité du pool d'Inspecteurs techniques et de l'Inspecteur des Affaires Administratives et Financières de ladite structure. Elle se fait au dernier trimestre de la dernière année et suit le processus suivant :

- ✓ la révision des dispositions réglementaires et statutaires de l'Inspection interne ;

- ✓ le réexamen du niveau d'exécution du plan décennal de l'éducation et de la formation du MEEMSLN: à travers cette phase, l'équipe se rappelle les grandes lignes du plan décennal en cours, les objectifs décennaux en matière d'éducation et de formation et s'imprègne de leur niveau d'exécution et des orientations pour les trois prochaines années ;
- ✓ l'évaluation du plan stratégique triennal de développement de l'Inspection interne en cours : l'équipe de l'Inspection interne porte une appréciation aussi systématique et objective que possible sur le niveau et le degré de réalisation des objectifs stratégiques qu'elle avait planifiés. Leur impact et leur viabilité sont tout aussi bien mesurés ;
- ✓ la révision du contrat de performance et des opportunités de l'Inspection interne : à la suite des phases précédentes, l'équipe révisé le contrat de performance de l'Inspection interne, apprécie les opportunités qui s'offrent à elle et se propose une batterie d'objectifs stratégiques à étudier ;
- ✓ l'étude et le choix des grandes orientations pour les trois années à venir de l'Inspection interne : à ce stade du processus, l'équipe procède à un arbitrage serré et conséquent pour un choix définitif et cohérent d'objectifs stratégiques pour le triennat prochain ;
- ✓ l'élaboration du planning triennal des choix : c'est la phase terminale du processus d'élaboration du plan stratégique triennal de l'Inspection interne. A ce niveau, l'équipe établit le planning des choix précédemment opérés pour les trois années à venir, le valide et prépare sa mise en œuvre.

5.1.1.2 sa mise en œuvre

La mise en œuvre du plan stratégique triennal relève de la responsabilité de l'équipe de l'Inspection interne. Un plan d'action triennal inspiré du plan stratégique précédemment arrêté est établi. Ce plan d'action organise sur les trois ans à venir les activités relatives aux vérifications et à l'appui accompagnement, celles relatives aux missions d'audit et de contrôle inopinées et celles relatives au suivi de l'application des directives ministérielles et des

recommandations formulées à l'issue des missions d'audit et de contrôle de l'Inspection interne.

5.1.1.3 les résultats obtenus de sa mise en œuvre

La mise en œuvre du plan stratégique triennal de l'Inspection interne aboutit à un plan d'action triennal stratégique et facilite la mise en place du cadre stratégique.

5.1.2 Le cadre stratégique pluriannuel (triennal) de l'Inspection interne : le cadre stratégique de l'Inspection interne est triennal et est du ressort des Inspecteurs techniques et de l'Inspecteur de Affaires Administratives et Financières. Il synthétise sous forme de tableau les informations clés : objectifs stratégiques, activités corollaires, résultats attendus, risques et opportunités. Il apporte aussi une cohérence et une clarté au travail à réaliser par l'Inspection interne sur une durée de trois ans (voir annexe 5 page 76).

5.1.2.1 Son processus d'élaboration : pour l'élaboration du cadre stratégique, l'équipe de l'Inspection interne :

- répertorie les objectifs stratégiques précédemment arrêtés dans le plan stratégique ;
- identifie les potentielles contraintes ;
- donne les opportunités qui peuvent faciliter à l'Inspection interne l'atteinte des objectifs stratégiques fixés;
- rappelle les résultats attendus.

5.1.2.2 sa mise en œuvre : la mise en œuvre du cadre stratégique par l'Inspection interne est facile car il constitue en soit une synthèse pertinente des informations clés pour la prise de décisions éclairées. Le cadre permet, à côté des objectifs et des activités correspondantes, d'identifier les risques mais aussi les opportunités qui s'offrent à l'Inspection interne dans le processus qui mène à l'atteinte des résultats triennaux.

5.1.2.3 les résultats obtenus de sa mise en œuvre : la mise en œuvre du cadre stratégique permet à l'Inspection interne de pouvoir identifier pour l'atteinte de chaque résultat :

- les activités à mener ;
- les ressources nécessaires ;
- les risques éventuels et les opportunités à prendre en compte ;
- et les résultats obtenus.

5.1.3 le budget de l'Inspection interne : le budget concilie alors le plan de travail annuel et les ressources annuelles disponibles pour l'atteinte des objectifs fixés. Son chapelet d'activités suit le chronogramme préétabli lors de son élaboration. Cependant il est souvent perturbé par des commandes de vérifications inopinées et non programmées de l'autorité centrale et des lourdeurs dans l'organisation des missions au Ministère de l'Enseignement Élémentaire, du Moyen Secondaire et des Langues Nationales. Les ressources budgétaires reçues de l'Etat étant très insuffisantes pour le financement de ses activités, l'Inspection interne s'appuie chaque année sur l'appui budgétaire des partenaires financiers comme la banque mondiale. Ceci explique en partie la manière dont est élaboré son budget.

5.1.3.1 Son processus d'élaboration : au cours du mois d'avril de chaque année, le pool d'Inspecteurs techniques et l'Inspecteur des Affaires Administratives et Financières de l'Inspection interne se réunissent pour l'élaboration du budget de l'année en cours. Pour cela, l'équipe de l'Inspection interne :

- ✓ consulte le plan et le cadre stratégiques triennaux de l'Inspection interne ;
- ✓ apprécie le niveau potentiel des éventuelles commandes de vérifications et de contrôles de l'autorité ;
- ✓ apprécie le niveau d'exécution et de suivi des recommandations formulées à l'issue des missions précédentes et soumises à l'autorité ;
- ✓ rattache à l'année les résultats opérationnels attendus et leurs activités correspondantes à dérouler conformément aux choix et aux prévisions stratégiques préalablement établis ;
- ✓ définit les responsables desdites activités ;
- ✓ identifie sommairement les tâches correspondantes à chaque activité et définit des échéanciers ;
- ✓ décline la nature des dépenses prévues pour chaque activité ;

- ✓ détermine les coûts prévisionnels des différentes activités et le coût prévisionnel total des activités annuelles prévues, en tenant compte de l'allocation budgétaire de l'Etat.

Le document ainsi obtenu est le projet de budget que l'Inspection interne soumet, avec l'aval du Secrétaire général, pour financement, aux partenaires financiers comme l'Agence Canadienne de Développement International (ACDI), la Banque Mondiale, etc.

Le financement est souvent acquis avec un certain nombre de restrictions financières. L'équipe reprend le projet de budget en tenant en compte l'ensemble des restrictions et en précisant les sources de financement. Elle obtient ainsi son budget annuel (voir annexe 4 page 72).

5.1.3.2 Sa mise en œuvre : le budget est mis en œuvre par toute l'équipe de l'Inspection interne. Cette mise en œuvre commence le jour même où il est validé par le pool d'Inspecteurs techniques et l'Inspecteur des Affaires Administratives et Financières de l'Inspection interne. Cependant des retards liés aux lenteurs dans la mise à disposition des crédits alloués par l'Etat et les partenaires financiers sont récurrents.

5.1.3.3 Les résultats de sa mise en œuvre : la mise en œuvre du budget permet à l'Inspection interne de se doter facilement d'un plan de travail annuel. Elle matérialise aussi la transformation des ressources en résultats en corrélation avec les activités préalablement arrêtées.

5.1.4 Le plan de travail annuel de l'Inspection interne : à l'Inspection interne, l'équipe s'appuie sur le budget pour élaborer son plan de travail annuel. C'est un plan d'action annuelle. Il permet une programmation plus concrète des actions à mener dans l'année pour l'atteinte des résultats fixés. Il donne aussi des détails sur la manière dont les différentes tâches correspondantes aux activités choisies sont exécutées.

5.1.4.1 Son processus d'élaboration :

Pour obtenir son plan de travail annuel, l'équipe de l'Inspection interne :

- ✓ soustrait du budget les colonnes :
 - coûts des différentes activités prévues ;

- sources de financement et
 - nature des dépenses.
- ✓ donne plus d'éclaircissement sur les tâches retenues en précisant :
- les dispositions réglementaires (nombre de fournisseurs, délais à respecter, conditions de mise en place des commissions de réception et de dépouillement, etc.) ;
 - les dispositions facilitatrices de l'accès aux crédits alloués (élaboration de termes de référence globaux pour l'obtention de l'avis de non objection des partenaires financiers comme la Banque Mondiale) ;
 - les dispositions organisationnelles (nombre et type de structure à contrôler dans l'année, logistique et outils à mettre en place, etc.).

L'équipe obtient ainsi le plan de travail annuel de l'Inspection interne (voir annexe 3 page 68).

5.1.4.2 Sa mise en œuvre : l'équipe de l'Inspection interne est chargée de la mise en œuvre du plan de travail annuel. Les échéances et délais qui y sont fixés ne sont pas toujours respectés du fait des commandes inopinées de l'autorité et de la mise à disposition des moyens et logistique nécessaires pour certaines missions.

5.1.4.3 Les résultats de sa mise en œuvre : les résultats obtenus de la mise en œuvre du plan de travail annuel sont :

- ✓ des contrôles inopinés sont faits aussi bien au niveau central qu'au niveau déconcentré ;
- ✓ des vérifications pour l'autorité sont faites et des éclaircissements sur la gestion des deniers sont portés à son attention ;
- ✓ des deniers du ministère sont sécurisés grâce aux mesures conservatoires prises lors des missions d'audit ;
- ✓ la gestion administrative et financière est améliorée avec l'application des recommandations formulées à l'issue des missions de contrôle ;

- ✓ de mini formations de certaines catégories du personnel gestionnaire et comptable sont effectives avec les missions d'appui-accompagnement, etc.

5.1.5. les outils de suivi de la mise en œuvre : à l'Inspection interne, le suivi de la mise en œuvre des orientations déclinées dans le plan stratégique triennal et celui des activités arrêtées dans le plan de travail annuel sont une réalité mais reste informels. En effet, aucun outil de suivi n'a été élaboré dans ce sens. Cependant, pour le suivi du plan stratégique triennal :

- ✓ une réunion de coordination est tenue le dernier mercredi de chaque trimestre ;
- ✓ les orientations stratégiques triennales préalablement retenues sont revues ;
- ✓ l'inscription des activités déjà menées y compris celles relevant de commandes en vérification inopinée de l'autorité et aux orientations stratégiques définies dans le plan stratégique est faite ;
- ✓ une appréciation du niveau d'exécution du programme triennal est faite ;
- ✓ la pertinence des orientations stratégiques est réappréciée par rapport au contexte et aux résultats obtenus des activités déroulées lors du trimestre finissant ;
- ✓ et les réajustements nécessaires sont apportés au plan stratégique triennal sans pour autant changer ses grandes orientations.

Et pour le suivi du plan de travail annuel :

- ✓ une réunion de coordination est tenue le premier mercredi de chaque mois ;
- ✓ le plan de travail annuel préalablement établi est revu et les activités mensuelles rappelées ;
- ✓ un compte rendu détaillé est fait des activités déroulées dans le mois précédent et les résultats des tâches exécutées à cet effet sont appréciés quant à leur efficacité et leur efficience ;

- ✓ le dispositif de rapportage est mis en place et la date de partage et de validation du rapport est fixée en ce qui concerne les missions de contrôle ou de vérification effectuées ;
- ✓ et des réajustements allant dans le sens du respect des délais d'exécution et de la redéfinition du nombre d'activités à dérouler pour le mois en cours sont opérés.

5.2 Etapes de la gestion prévisionnelle de l'Inspection Interne

L'Inspection interne du Ministère de l'Enseignement Élémentaire, du Moyen Secondaire et des Langues Nationales a fini d'opter pour la gestion prévisionnelle malgré ses difficultés. Celles-ci sont liées à son statut de structure pas totalement autonome du point de vue organisationnel et financier. En effet, elle dépend du Secrétariat général pour les aspects organisationnels et en grande partie du financement des partenaires financiers comme la Banque mondiale. Cependant, sa gestion prévisionnelle est fondée sur une vision et une ferme volonté de fédérer un ensemble important de valeurs. L'Inspection interne travaille à asseoir dans le secteur de l'enseignement une culture de gestion transparente et optimale des ressources. Ce pari nécessite un certain nombre de préalables comme la maîtrise de son environnement immédiat, l'élaboration d'un plan stratégique efficace et efficient et l'adoption d'une stratégie adaptée.

5.2.1 Analyse de l'environnement de l'Inspection interne

C'est une étape importante dans la mise en place de sa stratégie de gestion prévisionnelle. Elle est noeutale et lui permet de comprendre les mutations qui s'opèrent autour d'elle, de situer les menaces et les défis qui y prospèrent et de saisir les possibilités qui s'offrent à elle. Cette étape est d'une grande importance dans le choix des axes stratégiques pour l'élaboration de son plan stratégique triennal. Il s'agit en clair de:

- revoir le positionnement institutionnel et stratégique de l'Inspection interne au sein du département pour reconsidérer les types de relation qu'elle entretient avec les différentes composantes du ministère ;

- étudier la qualité des rapports qu'entretiennent le Secrétariat général, le Cabinet et les différentes directions (DAGE, DPRE, DRH, etc.) ;
- reconsidérer les tendances lourdes notées dans le système (mise en place des Centres Régionaux de Formation des Personnels de l'Education, densification de la carte scolaire et massification des effectifs des personnels enseignants, Gestion axée sur les résultats, etc.) ;
- examiner les opportunités qui s'offrent à elle (volonté du Ministre d'assainir le secteur et d'y installer une gestion saine et transparente des ressources, volonté de l'Etat de redynamiser le contrôle interne, etc.) ;
- Identifier les facteurs exogènes susceptibles de compromettre le bon déroulement de son plan stratégique triennal.

Une fois l'environnement de l'Inspection interne maîtrisé, l'équipe constituée du pool d'Inspecteurs techniques et de l'Inspecteur des Affaires Administratives et Financières s'attèle à l'élaboration de son plan stratégique triennal.

5.2.2 Elaboration d'un plan stratégique pluriannuel

C'est le consolidé de l'ensemble des axes stratégiques retenus. Il est cohérent, réaliste et pertinent du point de vue de la promotion du secteur et du respect des grandes orientations du Plan Décennal de l'Education et de la Formation. Il s'étale sur plusieurs années (celui en cours à l'Inspection interne est triennal).

Compte tenu d'éventuels facteurs imprévisibles et des résultats acquis au fur et à mesure, K. DIAGNE (2009), spécialiste en éducation, rappelle que « le processus d'élaboration du plan stratégique triennal de l'Inspection interne est constructif, participatif et collaboratif, évolutif et dynamique ».

Il est participatif et collaboratif du fait que :

- ✓ aucun agent de l'Inspection interne n'est exclu du processus d'élaboration du plan stratégique triennal ;
- ✓ chaque agent est sollicité et totalement responsabilisé aussi bien au niveau des choix stratégiques à opérer qu'au niveau de leur élaboration ;
- ✓ l'expertise et les éclaircissements de non agents de l'Inspection interne sont sollicités au besoin ;
- ✓ une symbiose de toutes les compétences est toujours réussie pendant l'élaboration du plan stratégique triennal. Il s'agit en réalité d'une véritable cogestion.

Le plan stratégique triennal de l'Inspection interne est évolutif et dynamique du fait que :

- ✓ les nouvelles données du secteur ayant des répercussions sur le plan stratégique triennal sont prises en compte et entraînent ainsi des réajustements apportés par l'équipe lors des réunions de suivi trimestrielles de coordination ;
- ✓ il peut légèrement être changé au fil des trois ans pour la prise en compte de nouveaux aspects généraux qui intègrent toujours la vision et l'orientation globale.

Une bonne élaboration du plan stratégique triennal de l'Inspection interne facilite la définition de la stratégie de sa mise en œuvre.

5.2.3 Définition d'une stratégie de mise en œuvre annuelle

La définition d'une stratégie de mise en œuvre annuelle part du plan stratégique pluriannuel avec ses différents axes stratégiques et constitue, dans la pratique, la budgétisation. Elle est cohérente, participative et obéit à la démarche suivante:

- les axes stratégiques identifiés dans le plan triennal permettent *de facto* de définir explicitement des objectifs spécifiques à atteindre et les effets escomptés ;

- ces effets escomptés permettent de déterminer, sous forme d'extrants, l'ensemble des résultats attendus ;
- pour l'atteinte de ces résultats, toutes les activités qui concourent à cela sont identifiées et classées suivant le fait qu'elles soient réalisables dans le court, moyen ou long terme. Celles qui sont à réaliser dans l'année à débiter sont consignées dans un tableau avec des dates précises et forment le PTA (Plan de Travail Annuel) ;
- la répartition des ressources financières mises à la disposition de l'Inspection interne, adossée au PTA précédemment défini, donne le budget.

5.2.4 Détermination d'un plan de suivi et d'évaluation

Il est important de rappeler qu'il ne s'agit pas du suivi et de l'évaluation de l'application des recommandations et des suggestions formulées lors des missions passées d'audit de l'Inspection Interne. Il s'agit, plutôt, du dispositif mis en place pour apprécier le niveau d'avancement et d'exécution du programme semestriel, puis celui annuel et enfin du plan stratégique notamment de ses axes.

En clair, de façon régulière et occasionnelle, le plan de travail annuel, assimilable à un tableau de bord, est relu et revu au constat d'éventuelles « perturbations ». Celles-ci sont souvent liées à la satisfaction de commandes en vérification et en contrôle instruits par l'autorité centrale et aux lourdeurs du processus de mise en mission des Inspecteurs techniques. Les réajustements et remédiations opérés sont transversaux ; ils touchent le programme semestriel donc annuel mais pas le plan stratégique qui prend déjà en charge ces cas de figure.

Conclusion du chapitre

La gestion prévisionnelle de l'Inspection interne fait apparaître une réelle volonté du pool d'Inspecteurs techniques et de l'Inspecteur des Affaires Administratives et Financières d'assainir le secteur de l'éducation. Cette volonté rencontre l'accompagnement et le soutien manifestes des autorités engagées à installer dans ce secteur une gestion respectueuse des principes de bonne gouvernance. Cette gestion prévisionnelle marque des étapes importantes d'une gestion prévisionnelle optimale et s'appuie sur un ensemble d'outils dont leur élaboration, leur mise en œuvre et les résultats de cette mise en œuvre montrent à priori qu'il y a encore à faire pour l'améliorer.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE VI : DIAGNOSTIC ET RECOMMANDATIONS

Introduction

Il est maintenant important de revisiter la gestion prévisionnelle de l'Inspection Interne en termes de respect des différentes étapes que doit marquer une gestion prévisionnelle optimale, d'utilisation d'outils adaptés et exhaustifs, de cohérence et de réalisme dans la démarche.

Pour cela, l'étude déjà faite est à revoir mais avec une approche critique et comparative avec comme référentiel le cadre théorique de la première partie. Ceci aura pour corollaire un ensemble de recommandations allant dans le sens de parfaire la gestion prévisionnelle de l'Inspection interne du Ministère de l'Enseignement Élémentaire, du Moyen Secondaire et des Langues Nationales.

6.1 Diagnostic de la gestion prévisionnelle de l'Inspection Interne

Le diagnostic de la gestion prévisionnelle de l'Inspection Interne du Ministère de l'Enseignement Élémentaire, du Moyen Secondaire et des Langues Nationales a nécessité un questionnaire (voir annexe 2 page 63) qui nous a facilité la confrontation des résultats de nos recherches à la réalité. La première partie du mémoire, le cadre théorique de la gestion prévisionnelle, constitue le référentiel et l'identification des forces et des faiblesses se fera par rapport aux théories et concept décrits dans cette partie. Cette identification a permis une meilleure compréhension de l'Inspection et de son secteur d'intervention. Il a été aussi utile de procéder au contrôle systématique de conformité des réponses au questionnaire à la réalité.

Nous essayerons de montrer en quoi les forces identifiées constituent un atout pour l'Inspection interne et les faiblesses peuvent engendrer d'éventuels risques. Pour terminer, nous formulerons des recommandations et proposerons des perspectives de mise en œuvre pour une réelle amélioration de la gestion prévisionnelle de l'Inspection Interne.

6.1.1 Forces de la gestion prévisionnelle :

Avant qu'une procédure ou disposition ne soit retenue comme force ou faiblesse, des contrôles et des vérifications de la validité des conclusions auxquelles nous avons abouti sont effectués. Ces contrôles et ces vérifications apparaissent à travers un questionnaire (voir

annexe 2 page 63). Les forces et les faiblesses retenues feront l'objet d'une analyse et pour celles-ci des recommandations seront formulées. Les forces retenues sont :

- *l'essentiel des outils d'une gestion prévisionnelle existe et est tenu à l'Inspection interne*

A l'Inspection interne, ont été notées l'existence et l'utilisation d'outils d'une bonne gestion prévisionnelle : plan et cadre stratégiques pluriannuels, plan de travail annuel, budget et plan de suivi de la mise en œuvre. Bien plus des étapes de gestion prévisionnelle ont été dégagées et respectées ;

- *Il y'a cohérence, logique et pertinence dans la mise en place des étapes de la gestion prévisionnelle de l'Inspection interne*

Tout en s'inspirant, d'une façon cohérente, des grandes orientations du Plan Décennal de l'Education et de la Formation (PDEF), la gestion prévisionnelle de l'Inspection interne prend en considération les spécificités liées à son environnement interne et externe, décline de manière permanente ses grands objectifs stratégiques ainsi que son programme annuel assorti d'un plan de suivi et d'évaluation. C'est de cela qu'elle tire toute sa pertinence ;

- *le processus de mise en œuvre et d'application de la gestion prévisionnelle de l'Inspection interne est collaboratif, dynamique et participatif*

La gestion prévisionnelle de l'Inspection interne n'exclut aucun agent de l'Inspection interne ; c'est l'affaire de chacun et de tous, le fruit d'une confrontation de choix et de propositions souvent différents voir contradictoires. Elle est revue et corrigée à chaque fois que de besoin ;

- *les planifications établies sont exécutées avec le maximum de rigueur possible* car elles intègrent les principes de reddition des comptes et de Gestion Accès sur les Résultats (GAR). Elles partent de la panoplie de problèmes et de dysfonctionnements constatés à l'évaluation des diverses solutions possibles et de leurs conséquences suivant le court, moyen et long terme ;

- *le contrôle budgétaire par la confrontation périodique des réalisations avec le budget,* tout en mettant en évidence les écarts et en insistant surtout sur ceux jugés remarquables pour une correction à temps est d'usage courant à l'Inspection interne ;

- le dispositif de contrôle et de suivi budgétaires de l'Inspection interne répond aux quatre objectifs précédemment rappelés par GERVAIS

à savoir l'instauration de l'approche systémique, la motivation des responsables avec une surveillance des délégations, la mesure de la performance du service et l'incitation au dialogue et à la concertation ;

- l'absence absolue de complaisance dans l'analyse des écarts entre la planification et les réalisations

Les écarts constatés à l'Inspection interne entre les prévisions et les réalisations entraînent toujours des réajustements, corrections et réaménagements. Les causes de ces écarts sont toujours bien identifiées et les responsabilités situées et des rappels à l'ordre formulés par l'Inspecteur des affaires administratives et financières.

6.1.2 Faiblesses de la gestion prévisionnelle

Les faiblesses notées sont :

1. *les plans de travail annuels sont partiellement exécutés à cause du retard dans la mise en place du budget.*

Analyse:

En réalité, la mise en place du budget de l'Inspection interne dépend d'autres structures. Quand il s'agit du budget de l'Etat, sa mise en place intervient vers le mois d'Avril et pour l'essentiel des ressources lui permettant de réaliser ses missions de terrain, elle le reçoit souvent au mois de Mai des partenaires financiers comme la Banque mondiale. Ceci impacte négativement le plan de travail annuel qui finit par être exécuté partiellement.

Risques associés :

- objectifs annuels non atteints ;
- retard dans l'opérationnalisation de la planification.

2. *des lenteurs récurrentes sont notées dans les procédures de mise en mission et d'exécution des activités prévues dans le plan de travail annuel de l'Inspection interne.*

Analyse :

L'Inspection interne est soumise aux mêmes procédures de mise en mission que les autres structures qu'elle contrôle. Ces procédures sont très longues pour un service de contrôle et de

vérification. Elles réduisent la célérité avec laquelle doivent être exécutées ses missions et ne lui garantissent pas la confidentialité autour de ses choix et de ses orientations.

Risques associés :

- activités prévues dans le PTA non totalement couvertes;
- sorties pour vérification ou contrôle inopiné biaisées à priori.

3. *les planifications opérationnelles sont souvent perturbées à cause des problèmes d'articulation entre le moyen et le court termes du fait du dynamisme du secteur de l'Education.*

Analyse :

Etant une structure de contrôle interne rattachée au Secrétariat général, l'Inspection interne a aussi pour mission la satisfaction des demandes en vérification inopinée de l'autorité. En effet, des missions de vérification initiées par l'autorité, indépendamment des activités prévues à court terme, l'amènent souvent à différer certaines de ces activités. Ceci crée souvent des problèmes d'articulation entre les prévisions dans le moyen terme et celles dans le court terme.

Risques associés :

- planification opérationnelle en déphasage avec celle stratégique ;
- dépassement de l'Inspection interne par le secteur de l'Education si aucune politique de renforcement (en matériels et en ressources humaines) et de mise à niveau en terme de formation des Inspecteurs techniques n'est développée.

4. *la petitesse de la structure par rapport aux nombreux défis et à l'opérationnalisation des choix stratégiques est flagrante.*

Analyse :

L'Inspection interne ne compte que cinq Inspecteurs techniques, un Inspecteur chargé des Affaires Administratives et Financières, une Secrétaire et un Chauffeur. Au regard de sa mission de vérification et de contrôle sur toutes les structures relevant du Ministère, aussi bien au niveau central qu'au niveau déconcentré, elle se révèle trop petite et doit encore être dotée en ressources humaines et matérielles. Il faut aussi rappeler que, il y a environ deux ans, elle se réduisait à la seule personne de l'Inspecteur des Affaires Administratives et Financières qui ne s'occupait, en réalité dans l'année, que de la supervision des passations de service et de quelques missions de vérification instruites par l'autorité. La structure elle-même était mal connue au niveau central et méconnue au niveau déconcentré. D'ailleurs, à l'exception du

Ministère de l'Enseignement Élémentaire, du Moyen Secondaire et des Langues Nationales, les autres Inspections internes ministérielles continuent de vivre cette même situation.

Risques associés :

- dépassement de l'Inspection interne ;
- contrôle et vérification de la gestion financière et matérielle des directions et structures ministérielles presque inexistantes et, à terme, mauvaise gestion des ressources budgétaires et extra budgétaires ;
- bilans annuels mitigés et insatisfaction des autorités dans le moyen terme.

5. *il est difficile pour l'Inspection interne de respecter scrupuleusement ses prévisions budgétaires du fait de son ancrage institutionnel et de la spécificité de sa mission d'Inspection interne.*

Analyse :

Il est clair que l'Inspection interne est rattachée au Secrétariat général dont elle dépend du point de vue administratif et fonctionnel. En sus de cela il faut rappeler qu'elle n'est pas une structure de contrôle autonome et indépendante mais interne qui ne peut être mise en mission que par le Ministre. Les missions dont elle est l'initiatrice sont acceptées d'abord, pour leur réalisation, par le Ministre qui signe les ordres de mission ou délègue la signature au Secrétaire général.

Risques associés :

- manque de réactivité et lenteurs dans le déroulement des activités de l'Inspection interne ;
- déroulement des activités prévues dans le PTA suspendu du fait d'allégations ou de constats qui nécessitent des vérifications urgentes aux souhaits du secrétariat général dont dépend l'Inspection interne.

6. *Budget à exécuter sur moins d'un an à cause de la longue attente des ANO (Avis de Non Objection) des bailleurs.*

Analyse :

Les bailleurs conditionnent la mise à disposition des fonds qu'ils accordent à l'Inspection interne à un Avis de Non Objection (ANO). Ils l'accordent, après un examen de leur part du type d'activité pour laquelle cette mise à disposition est sollicitée. Ils procèdent à une vérification de conformité entre l'activité retenue et celles qui sont sur le plan de travail annuel admis en financement.

Risques associés :

- mission de l'Inspection interne partiellement remplie ;
- empressements qui affectent les dispositifs garantissant un examen professionnel ;
- taux d'absorption des financements accordés par les bailleurs faible.

7. *L'environnement du MEEMSLN dont sa situation est prise en compte dans la définition du plan stratégique de l'Inspection interne trop changeant.*

Analyse :

En réalité le secteur de l'Education est très dynamique du fait des réformes et des plans en cours comme le Plan Décennal de l'Education et de la Formation (PDEF), la mise en place des Centres Régionaux de Formation des Personnels de l'Education (CRFPE), etc. Ce dynamisme remet parfois en question les choix stratégiques déjà opérés.

Risques associés :

- plans stratégiques initialement pertinents cessent souvent de l'être et ce, d'une façon récurrente ;
- plans stratégiques souvent en déphasage avec les activités réellement exécutées.

8. *Le dispositif de suivi et de réduction des écarts constatés entre les prévisions stratégiques et les réalisations ne fonctionne pas d'une façon optimale.*

Analyse :

Le dispositif de suivi et de réduction des écarts de l'Inspection interne est en réalité informel et théorique. En effet, aucun outil de suivi comme le *reporting* ou de détermination des écarts entre les prévisions et les réalisations n'est utilisé. Certes des propos qui rappellent le suivi-évaluation sont tenus en réunions de coordination mensuelles et trimestrielles et des décisions sont même prises à cet effet mais il reste beaucoup à faire sur le suivi des activités préalablement prévues.

Risques associés :

- manque de suivi budgétaire ;
- écarts constatés non corrigés ;
- éloignement progressif du plan stratégique triennal.

9. *Perception négative des opérations de vérification de l'Inspection interne nourrie par les services centraux.*

Analyse :

Le caractère réfractaire au contrôle des agents du niveau central et même déconcentré est compréhensible. Le contrôle est stressant et fait naturellement peur quand bien même que l'agent contrôlé ait bien géré. Ce qu'il faut dire est que la reddition des comptes doit être cultivée chez chacun. Les services devraient faire des efforts dans leur gestion. Ils doivent même souhaiter que l'Inspection interne les contrôle pour bénéficier de sa part de l'appui accompagnement, dans le seul souci d'améliorer leur performance.

Risques associés :

- acteurs réfractaires à la mise en application des recommandations de l'Inspection interne ;
- objectifs espérés des plans stratégiques mis en œuvre difficilement atteints.

6.2 Recommandations

- Plans de travail annuel partiellement exécutés à cause du retard dans la mise en place du budget.
 - travailler pour la mise en place à temps du budget en s'appuyant sur la tutelle : le secrétariat général, et en collaboration avec la Direction de l'Administration Générale et des Equipements ;
 - faire preuve de réalisme dans la définition des plan de travail annuel compte tenu des impaires dus au retard dans la mise en place de son budget.
- Lenteurs dans les procédures de mise en route des missions et d'exécution des activités prévues dans le plan de travail annuel.
 - amener la Direction de l'Administration Générale et des Equipements à travailler dans le sens d'alléger les procédures de mise à disposition des financements pour les missions de vérification et de contrôle de l'Inspection interne ;
 - travailler à revoir les dysfonctionnements et lourdeurs qui empêchent la Direction de l'Administration Générale et des Equipements à être beaucoup plus rapide dans la mise à disposition des financements.
- Planifications opérationnelles souvent perturbées car problèmes d'articulation entre le moyen et le court termes du fait du dynamisme du secteur de l'Education.

- mieux considérer les orientations du plan décennal de l'éducation et de la formation pour éviter les problèmes d'articulation dans l'opérationnalisation de la planification ;
 - renforcer le diagnostic de l'environnement externe de l'Inspection interne lors de l'élaboration des plans stratégiques.
- Taille en termes de ressources humaines de la structure par rapport aux nombreux défis et à l'opérationnalisation des choix stratégiques.
- travailler à élargir et à massifier l'Inspection interne au regard des défis sur pente croissante qui l'attendent ;
 - mieux équiper l'Inspection interne pour qu'elle ne souffre pas de sa taille, en vue d'une meilleure opérationnalisation de ses choix stratégiques.
- Difficulté de l'Inspection interne à respecter ses prévisions budgétaires du fait de son ancrage institutionnel et de la spécificité de sa mission d'Inspection interne.
- c'est normal que cela arrive à une structure d'Inspection interne.
- Difficulté à exécuter le budget sur moins d'un an à cause de la longue attente des ANO (Avis de Non Objection) des bailleurs.
- s'attacher des services du Secrétariat général pour que la mise en place du budget de l'Inspection interne s'accompagne d'un ANO global.
- L'environnement très changeant du Ministère de l'Enseignement Élémentaire, du Moyen Secondaire et des Langues Nationales dont sa situation est prise en compte dans la définition du plan stratégique de l'Inspection interne.
- passer des plans stratégiques triennaux aux plans annuels biannuels ;
 - scruter davantage l'environnement externe de l'Inspection interne pour mieux prendre en compte, dans l'élaboration des plans stratégiques, les mutations actuelles et celles en vue comme les recrutements massifs de volontaires et de vacataires, l'augmentation de l'allocation budgétaire de l'Etat (40% du budget), la recrudescence des cas de mauvaise gestion financière aussi bien au niveau central qu'au niveau décentralisé, etc.

- Le dispositif de suivi et de réduction des écarts constatés entre les prévisions stratégiques et les réalisations ne fonctionne pas de façon optimale du fait que l'Inspection interne n'est pas autonome dans la mise à disposition de ses outils et moyens de travail.
 - mettre à la disposition de l'Inspection interne assez de moyens lui permettant de développer pleinement ses plans stratégiques ;
 - travailler à formaliser le dispositif de suivi des activités programmées et à réduire les écarts entre les prévisions et les réalisations.

- Perception négative des opérations de vérification de l'Inspection interne nourrie par les services centraux.
 - échanger et partager les options stratégiques de l'autorité compétente en phase avec celles de la lettre de politique générale et en adéquation avec cette planification qui vise tous les niveaux de la chaîne administrative.

Conclusion du chapitre

Le fort dynamisme d'un secteur de contrôle interne peut expliquer en partie les difficultés à y installer une politique de gestion prévisionnelle qui est souvent mise à l'épreuve par les acteurs.

Le diagnostic de la gestion prévisionnelle de l'Inspection interne s'est fait sur la base d'un questionnaire approprié et minutieusement orienté avec un contrôle systématique de la conformité des réponses obtenues à la réalité. Elle a fait ressortir des points forts et des points faibles qui ont suscité une batterie de recommandations allant dans le sens respectif de pérenniser les uns et de corriger les autres pour l'amélioration de la performance de l'Inspection interne.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Conclusion de la partie pratique

Importante structure de contrôle et de vérification, l'Inspection interne du Ministère de l'Enseignement Élémentaire, du Moyen Secondaire et des Langues Nationales nous a servi de cadre d'étude de la gestion prévisionnelle. Ce travail nous a permis de revoir l'historique et la mission de l'Inspection interne, mais surtout les étapes et outils de sa gestion prévisionnelle comparativement aux théories entretenues par différents auteurs sur le thème.

Tout compte fait, cette recherche a permis de noter que la gestion prévisionnelle de l'Inspection interne comporte des forces qu'il faut pérenniser et consolider, mais également des faiblesses qu'il faut nécessairement corriger. Ces faiblesses ont fait l'objet d'un ensemble de recommandations visant à améliorer, d'une façon conséquente, la gestion prévisionnelle de l'Inspection interne.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION GENERALE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Au terme de cette étude sur le « Diagnostic de la gestion prévisionnelle de l'Inspection Interne du MEEMSLN », force est de constater qu'une bonne gestion nécessite de bonnes planifications ; celle stratégique qui intègre le long et le moyen termes et la planification opérationnelle qui s'intéresse au court terme. Celle-ci traduit en actes concrets les choix stratégiques opérés sur une durée assez réduite.

La gestion prévisionnelle nécessite des outils adaptés et partagés par tous les acteurs qui ont en charge l'ensemble des défis du secteur. Ces défis, combien nombreux dans le secteur de l'enseignement, en termes d'optimisation de l'utilisation des personnels, de bonne gestion des ressources financières et matérielles, de respect des dispositions légales et des réformes en cours d'opérationnalisation, etc. justifient le choix de l'Inspection Interne d'inscrire son action dans une logique résolue de gestion prévisionnelle.

Des points forts ont été relevés dans la gestion prévisionnelle de l'Inspection interne et constituent des atouts qu'il faut pérenniser et développer. Cependant, à son passif, beaucoup d'insuffisances ont été relevées. Elles sont liées à la spécificité du secteur de l'enseignement, à l'environnement immédiat de l'Inspection Interne, à son statut de structure d'Inspection Interne et au caractère réfractaire des agents du MEEMSLN qui voient de l'Inspection Interne un service gênant car de contrôle et de vérification.

Il n'y a pas de doute que les recommandations formulées lors de ce diagnostic, la volonté de l'autorité d'encourager et d'accompagner l'Inspection Interne, les promesses en terme de réformes et de prise en charge de la DREAT aideront à y asseoir véritablement une gestion prévisionnelle optimale au service de l'enseignement au Sénégal.

ANNEXES

BIBLIOTHEQUE

ANNEXE 1 : GLOSSAIRE

- le tableau de bord : il nous permet de garder en repérage les différents indicateurs d'une bonne ou mauvaise gestion en termes de respect des orientations déjà ciblées. (Source : nous-mêmes) ;
- Gestion : la gestion est définie comme « l'action ou la manière de gérer, d'administrer, de diriger et d'organiser » (LAROUSSE, 2000 : 692).
- Budget : « le budget représente la traduction ou le chiffrage en unités monétaires de la mise en œuvre d'un programme qui est une prévision à court terme précisant dans le détail en tenant compte d'un certain nombre de contingences » (LECLERE, 1994).
- Gestion budgétaire : ALAZARD et SEPARI (2001) définissent la gestion budgétaire comme étant un système d'aide à la décision et au contrôle de la gestion.
- Prévision = anticipation, budget, calcul, conjecture, divination, futur, prédiction, présage, prescience, pressentiment, prévoyance, pronostic, prophétie.

Source : <http://www.linternaute.com/dictionnaire/fr/definition/prevision/>

ANNEXE 2 : QUESTIONNAIRE

Inspecteur des Affaires Administratives et Financières du MEEMSLN

N°	QUESTIONS	REPOSES
1	<p>La gestion prévisionnelle de l'Inspection Interne répond-t-elle à vos attentes en termes de résultats attendus ?</p>	<p>L'Inspection interne met en œuvre la gestion prévisionnelle qui lui permet de baliser le chemin à parcourir et de déterminer les résultats escomptés. Dans le processus de mise en œuvre, des points d'étape sont tenus pour renseigner les phases exécutées et avoir un regard prospectif sur les échéances à venir.</p> <p>En termes d'attentes, la gestion prévisionnelle en répond de façon satisfaisante si on considère les motifs de satisfaction exprimés par les autorités et des partenaires techniques et financiers et des partenaires sociaux lors des revues annuelles.</p>
2	<p>Est-ce-que tous les outils de gestion prévisionnelle existent à l'Inspection Interne ?</p>	<p>L'Inspection interne ne peut pas affirmer avoir tous les outils de gestion prévisionnelle mais elle possède à son actif (i) un plan stratégique de développement de l'Inspection interne corrélé à la lettre de politique générale, (ii) un Plan de Travail Annuel, (iii) un Plan Opérationnel du Budget Annuel,(iv) des Fiches techniques sous forme de Termes de Référence pour le développement des activités, (v) un système de rapportage et (vi) des revues internes périodiques.</p>

3	<p>Existe-t-il à l'Inspection interne l'expertise nécessaire pour les travaux techniques que demande l'application d'une gestion prévisionnelle ?</p>	<p>L'Inspection interne a une équipe pluridisciplinaire qui n'est pas le fruit de séries de mutations internes mais celui de recrutements sur la base de profils ciblés en rapport avec les missions. Pour faire le tour de la question nous pouvons rappeler que notre mission porte sur les Affaires Administratives et Financières et par rapport à cela, la structure semble bien outillée en compétences. Ici, la plupart des Inspecteurs sont des hommes de terrain et ont le niveau de Maitrise plus deux ans. On a un Inspecteur en ressources humaines, un en science juridique, un en finances-fiscalité et un comptabilité-finances sans compter moi-même qui suis détenteur entre autres d'un MBA.</p>
4	<p>L'analyse des écarts entre la planification et les réalisations est-elle soutenue et respectée ?</p>	<p>La particularité de la planification de l'Inspection interne est qu'elle est très flexible ; parce que thématique, ce qui lui permet d'utiliser toutes ses ressources mises à sa disposition et avec assez d'efficience elle va souvent au delà de ses prévisions.</p>

5	Existe-t-il des lenteurs dans votre mise en mission pour l'exécution des activités prévues dans votre PTA ?	Au niveau des procédures d'acquisition des ressources, oui. L'Inspection interne est, des fois, dans les délais de dépôt et de l'autre coté, la mise en place des financements sollicités au moment souhaité pose problème. Cependant force est de constater aussi que des retards de dépôt liés aux commandes expresses des autorités placent tout le monde dans des situations souvent très difficiles.
6	Le dynamisme du secteur de l'Education permet-il un respect des activités prévues dans le court et moyen termes ?	Raison pour laquelle l'Inspection interne doit avoir une planification dynamique. Elle suit les événements mais aussi essaie de les prévenir. Il nous arrive souvent d'arbitrer entre une commande et les activités planifiées. N'est-ce pas que l'appui accompagnement fait cette année à Kaffrine était prévu pour l'année dernière, et c'est une commande de l'autorité qui l'a remplacé après arbitrage à notre niveau ?
7	Pensez-vous qu'un service d'Inspection Interne est disposé à avoir une gestion prévisionnelle rigoureuse ?	Un service organisé doit toujours avoir une gestion prévisionnelle. Mais c'est l'Inspection interne qui doit avoir les capacités de réajustement et d'adaptation nécessaires et procéder au besoin à des arbitrages conséquents.
8	Est-ce que la petitesse de votre structure en termes de ressources humaines et de locaux ne constitue pas un frein à l'opérationnalisation	Il faut reconnaître que l'Inspection interne a les deux contraintes suivantes qui ne l'handicapent pas pour autant : - la première est infrastructurelle

	de vos choix stratégiques ?	<ul style="list-style-type: none"> - la seconde est relative au nombre réduit d'Inspecteurs. Cinq personnes, seulement, qui ont compétence sur l'ensemble des structures centrales et décentralisées peut faire penser à la « petitesse ». Cette petitesse est du point de vue du nombre mais la structure, elle-même, est très grande de ses missions et de ses résultats
9	Pouvez-vous commencer à exécuter votre budget sans l'ANO (Avis de Non Objection) du bailleur ? Et quelles appréciations en faites-vous ?	L'Inspection interne a deux budgets : Celui de l'Etat et celui de la Banque. Pour le budget de l'Etat, nous exécutons en respectant les procédures connues de tous. Et pour celui de la Banque, l'exécution normale est assujettie à l'Avis de Non Objection de la Banque. Cet avis, nous le recevons chaque année de la Banque sans difficulté majeure.
10	Quelles perceptions ont les services centraux de vos missions de contrôle dans le cadre de l'exécution de votre PTA ?	Le contrôle en lui-même est mal perçu mais l'Inspection interne avait inscrit, au début, dans son plan stratégique l'objectif de se faire mieux comprendre et accepter par les autres structures. Et maintenant, elle est sollicitée partout ; les structures demandent même qu'elle passe les voir. Ce résultat est lié au fait qu'elle ne lie pas forcément son action à la sanction et elle a demandé et obtenu de rester au sein du ministère.

11	Sentez-vous un besoin de formation complémentaire de la part des Inspecteurs avec qui vous travaillez	Oui. Le renforcement des capacités est toujours le bienvenu. Une Inspection interne a toujours besoin d'un complément d'informations et de formations à l'image de toute structure de contrôle et de vérification.
12	Etes-vous souvent appuyé par d'autres structures habilitées ou de contrôle étatiques comme l'IGE ou la DREAT ?	Depuis 2010, l'Inspection interne est accompagnée par la DREAT et l'IGE sur le plan technique et scientifique. En ce moment même il y a une meilleure prise en mais par l'IGE et la DREAT des Inspections internes. Ceci leur a valu récemment un séminaire avec beaucoup de documents sur le contrôle interne.
13	Etes-vous matériellement bien outillé en termes de logistique (ordinateurs, imprimantes, etc.) et de moyen de déplacement ?	S'il s'agit de moyens de déplacement, l'Inspection interne ne dispose que d'un seul véhicule. Si c'est la logistique, nous avons l'impression qu'un vent glacial a quitté la Sibérie et nous a effleurés.

ANNEXE N° 3 : PLAN DE TRAVAIL ANNUEL 2011 DE L'INSPECTION INTERNE

Résultats opérationnels	Activités	Resp de l'activité	Tâches	Echéancier				Commentaires	
				Trim1 Janv	Trim2 Avr	Trim3 Juil	Trim4 Oct		
RO.08 : Le suivi de l'exécution budgétaire est effectif	Appui institutionnel en matière informatique, mobilier, logistique, missions, production, édition et diffusion	Inspection interne							
	Appui institutionnel en matière informatique (ordinateurs portables et fixes)	Resp gestionnaire	Lancement DRP(Un minimum de 3 Fournisseurs)		+				
			Dépouillement et attribution(en commission composée de l'IAAF, du comptable, du gestionnaire)		+				
			Réception (présence do CDF, du comptable, du gestionnaire et de l'IAAAF))			+			
			Liquidation			+			
	Appui institutionnel en mobilier	Resp gestionnaire	Lancement DRP(idem que précédemment)		+				
			Dépouillement et attribution(idem que précédemment)			+			
			Réception(idem que précédemment)			+			
			Liquidation			+			
	Appui institutionnel en matière logistique (3imprimantes laser			Lancement DRP(idem que précédemment)		+			

ANNEXE N° 3 : PLAN DE TRAVAIL ANNUEL 2011 DE L'INSPECTION INTERNE

	multifonctionnelles, professionnelles),	Dépouillement et attribution(idem que précédemment)		+			
		Réception(idem que précédemment)			+		
		Liquidation			+		
	Sous-total I						
	Appui institutionnel en missions D'audit interne et/ou de règlement de problèmes	-Elaboration de TDR globaux de l'ensemble des missions d'audit et/ou de règlement de problèmes pour un AND global -élaboration de TDR spécifiques		+	+	+	
		Préparation technique et matérielle des missions : logiste à revoir, outils à confectionner, contacts à chercher		+	+	+	
		Déroulement des missions : au niveau déconcentré (3 IA, 5 IDEN, 15 LYCEES, 20 COLLEGES)		+	+	+	
		Rapportage des missions (principe à appliquer : rapport à déposer avant toute autre sortie)		+	+	+	
	Appui interne en missions de CRD spéciaux de démultiplication des PV de Passation de service	Elaboration de TDR		+			
		Préparation des missions: logiste à revoir, outils à confectionner, contacts à chercher			+		
		Déroulement des missions : choix des			+		

ANNEXE N° 3 : PLAN DE TRAVAIL ANNUEL 2011 DE L'INSPECTION INTERNE

		structures à faire					
		Rapportage des missions (principe à appliquer : rapport à déposer avant toute autre sortie)			+		
	Appui institutionnel en production de documents (livrets, brochures et dépliants)	Elaboration de TDR spécifiques : ne pas oublier l'ANO		+			
		Préparation de l'atelier : les outils sont à réunir			+		
		Tenue de l'atelier : être fixé sur le lieu			+		
		Evaluation : à faire immédiatement après l'atelier et informer l'autorité					
	Appui institutionnel en édition	Elaboration des spécifications techniques : s'appuyer sur les autres directions pour les aspects techniques		+			
		Lancement de la DRP (idem que précédemment)			+		
		Dépouillement et attribution idem que précédemment mais élargi aux directeurs concernés)			+		
		BAT et édition			+		
		Réception et liquidation			+		
	Appui institutionnel en diffusion	Elaboration de TDR des missions d'audit et/ou de règlement de		+	+	+	
				+	+	+	

				problèmes		+	+	+	
						+	+	+	
				Préparation des missions : penser à la logistique et aux outils					
				Déroulement des missions					
				Rapportage des missions : dans les dix jours qui suivent					

CESAG - BIBLIOTHEQUE

BUDGET 2011 DE L'INSPECTION INTERNE										
Programme		PDEF								
Objectif										
Composante:		Gestion								
Effet:		P70EG3 : La gestion des ressources financières est efficiente et plus équitable								
Extrant: Ex4, Un dispositif de suivi et de contrôle de l'exécution budgétaire, comptable et financière impliquant les structures concernées est fonctionnel										
Résultats opérationnels	Activités	Resp de l'activité	Tâches	Echéancier			Source de financement	Nature des dépenses	Coût	Commentaires
				Tr 2 Avr	Tr 3 Juil	Tr 4 Oct				
RD.08 : Le suivi de l'exécution budgétaire est effectif	Appui institutionnel en matière informatique, mobilier, logistique, missions, production, édition et diffusion	Inspection interne		Tr 2	Tr 3	Tr 4	PTF	Fonct		
				Avr	Juil	Oct				
Resp du RD: DAGE	Appui institutionnel en matière informatique (ordinateurs portables)	Respgestioinaire	Lancement DRP	+					2 600 000 FCFA	
			Dépouillement et attribution	+						
			Réception		+					
			Liquidation		+					

ANNEXE N°4 : BUDGET 2011 DE L'INSPECTION INTERNE

		et fixes)								
		Appui institutionnel en mobilier	Respos gestio nnaire	Lancement DRP	+					
				Dépouillement et attribution		+				
				Réception		+				2 400 000 F CFA
				Liquidation		+				
		Appui institutionnel en matière logistique (3 imprimantes laser multifonctionnelles, professionnelles).		Lancement DRP	+					5 000 000 F CFA
				Dépouillement et attribution	+					
				Réception		+				
				Liquidation		+				
		Sous-total I								10 000 000 F CFA
		Appui institutionnel en missions D'audit		-Elaboration de TDR globaux de l'ensemble des missions d'audit et/ou de règlement de problèmes pour un AND global						
				-élaboration de TDR spécifiques	+	+	+			
				Préparation technique et						

ANNEXE N°4 : BUDGET 2011 DE L'INSPECTION INTERNE

interne et/ou de règlement de problèmes	matérielle des missions	+	+	+			
	Déroulement des missions						
	Rapportage des missions	+	+	+			12 000 000 F CFA
Appui interne en missions de CRD spéciaux de démultiplication des PV de Passation de service	Elaboration de TDR	+					
	Préparation des missions		+				
	Déroulement des missions		+				
	Rapportage des missions		+				
Appui institutionnel en production de documents (livrets, brochures et dépliants)	Elaboration de TDR spécifiques	+					
	Préparation de l'atelier		+				
	Tenue de l'atelier		+				
	Evaluation						1 000 000 F CFA
	Elaboration des spécifications	+					

ANNEXE N°4 : BUDGET 2011 DE L'INSPECTION INTERNE

	Appui institutionnel en édition	techniques										
		Lancement de la DRP			+							
		Dépouillement et attribution			+							
		BAT et édition			+							
		Réception et liquidation			+							
	Appui institutionnel en diffusion	Elaboration de TDR des missions d'audit et/ou de règlement de problèmes		+	+	+						
				+	+	+						
				+	+	+						
				+	+	+						
Préparation des missions												
Déroulement des missions												
Rapportage des missions												
Sous-total 2										20 000 000 F CFA		
Total général										30 000 000 F CFA		

ANNEXE N°5 : CADRE STRATEGIQUE TRIENNAL (2009-2011) DE L'INSPECTION INTERNE

Années	Objectifs stratégiques	Contraintes	Opportunités	Résultats attendus
1 ^{ère} année	OS ₁ : assurer le repositionnement institutionnel et stratégique de l'Inspection interne.	-c ₁ : difficultés liées au caractère réfractaire des services à une structure de contrôle interne.	-O ₁ : soutien des autorités ; -O ₂ : appui presque acquis des bailleurs à des structures de contrôle de ce genre.	-R ₁ : l'Inspection interne est une structure visible ; -R ₂ : les missions de l'Inspection interne sont bien appréciées au sein du département.
	OS ₂ : s'approprier les missions, l'organisation, le fonctionnement et les procédures de gestion administrative et financière des services centraux.	-c ₁ : nouveau manuel de procédures en cours d'élaboration	-O ₁ : volonté manifestée des autorités de standardiser les procédures administratives, financières et de tenue d'une comptabilité régulière.	-R ₁ : les missions et les procédures de gestion administrative et financière des services sont partagées et appropriés par l'équipe de l'Inspection interne -R ₂ : un document de synthèse traçant les grandes lignes sur les procédures et sur la gestion administrative et financière des services visés est élaboré

2 ^{ème} année	OS ₁ : mettre en cohérence les opérations d'audit et de contrôle des ressources à tous les niveaux de la chaîne.	-c ₁ : absence de répondant de l'Inspection interne au niveau déconcentré pour le suivi effectif de ses recommandations.	-O ₁ : le niveau de rattachement hiérarchique de l'Inspection interne	-R ₁ : les rôles et responsabilités des services en matière d'audit sont clairement définis et des relations fonctionnelles sont établies entre les services concernés et l'Inspection interne. -R ₂ : l'Inspection interne dans la limite de ses compétences, conduit et supervise les opérations
------------------------	---	---	--	---

				d'audit au sein du département.
	OS ₂ : suivre l'application effective des recommandations formulées à l'issue des missions de contrôle et de supervision des audits.	-c ₁ : effectif et ressources de l'Inspection interne faibles par rapport à sa mission.	-O ₁ : volonté du Ministre et du Secrétaire général d'appuyer l'Inspection interne dans la mise en œuvre des recommandations formulées lors des missions d'audit.	-R ₁ : des stratégies et mécanismes de suivi des recommandations formulées à l'issue des missions de contrôle et de supervision sont mis en place -R ₂ : le suivi de l'application des recommandations formulées pour les changements souhaités est rendu effectif

3 ^{ème} année	OS ₁ : optimiser les transformations quantitatives et qualitatives souhaitées par le développement de stratégies de renforcement des capacités par l'appui-accompagnement.	-c ₁ : insuffisance des moyens de l'Inspection interne pouvant couvrir et ses missions et des programmes de renforcement de capacités.	-O ₁ : possibilités que soient mis en place des financements destinés spécialement aux programmes de renforcement des capacités.	-R ₁ : un plan spécifique d'amélioration des compétences des chefs de services et d'établissements en matière de gestion est établi et mis en œuvre en rapport avec la DRH et la DAGE. -R ₂ : des mécanismes et des stratégies d'appui-conseil et d'accompagnement sont développés en direction des services ciblés en rapport avec la DRH et la DAGE.
	OS ₂ : pousser les services à être performants grâce à l'amélioration et à l'utilisation des outils de planification stratégique et opérationnelle.	c ₁ : insuffisance de formation en gestion prévisionnel de beaucoup d'agents aussi bien aux niveaux	-O ₁ : un programme de beaucoup de séminaires de renforcement des capacités est entrain d'être peaufiné par la direction de la planification et de la réforme	.R ₁ : un plan stratégique triennal (2009-2011) assorti d'un plan d'action et des plans de travail annuels articulés est élaboré et mis en œuvre dans toutes les directions -R ₂ : les outils de

		central et déconcentré		vérification, de supervision des passations de service et d'audits, de rapportage sont disponibles et plus fonctionnels
--	--	---------------------------	--	--

Source : Inspection interne

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXE N° 6 : OPTIONS STRATEGIQUES POUR LE DEVELOPPEMENT DE L'EDUCATION

(EXTRAIT DE LA LETTRE DE POLITIQUE GENERALE POUR LE SECTEUR DE
L'EDUCATION ET DE LA FORMATION)

Les orientations majeures du secteur de l'éducation et de la formation reposent sur les options suivantes :

- 2-1 l'universalisation de l'achèvement du cycle élémentaire ;
- 2-2 le développement de l'enseignement moyen dans la perspective d'une éducation de base de dix ans et l'amélioration de l'accès dans les autres cycles
- 2-2 la création des conditions d'une éducation de qualité à tous les niveaux d'éducation et de formation, avec une attention accrue à l'amélioration notable de l'environnement scolaire et des conditions d'enseignement et d'apprentissage ;
- 2-3 l'éradication de l'analphabétisme et la promotion des langues nationales ;
- 2-4 la promotion et l'orientation de la formation professionnelle vers le marché du travail ;
- 2.5 la prise en compte effective de l'éducation inclusive et l'élimination des disparités, à tous les niveaux d'enseignement : inter et intra régionales, entre groupes socio-économiques, entre sexes, entre milieu (urbain/rural) ;
- 2.6 la libéralisation et la diversification de l'offre d'éducation et de formation, la promotion d'un partenariat efficace et bien coordonné et l'ouverture à la coopération régionale au sein de l'espace CDEAO ;
- 2.7 la décentralisation et la déconcentration renforcées de la gestion du système, dans une dynamique de responsabilisation et d'une participation accrues des collectivités, des communautés et des inspections ;
- 2.8 la gestion rationnelle et efficiente des ressources matérielles, financières et humaines, dans une optique de responsabilisation et d'imputabilité des centres d'exécution.

Lettre de politique générale pour le secteur de l'Education et de la formation.

**ANNEXE N°7 : EXEMPLE DE FICHE TECHNIQUE (TERMES DE REFERENCE)
D'UNE MISSION DEJA EXECUTEE**

République du Sénégal

Peuple – Un But – Une Foi

* * *

Ministère de l'Enseignement

Préscolaire, Élémentaire, Moyen Secondaire et des Langues Nationales

MEPEMSLN

INSPECTION INTERNE



**TERMES DE REFERENCE D'UNE MISSION
D'AUDIT DE LA GESTION ADMINISTRATIVE ET
FINANCIERE DE L'IDEN DE BIGNONA**

CONTEXTE ET JUSTIFICATION

L'administration sénégalaise reste organisée selon un système pyramidal qui confère au supérieur hiérarchique un certain nombre d'attributions et de pouvoirs à l'égard de ses subordonnés tel que le stipule l'article 12 du statut général des fonctionnaires. C'est dans ce sens que le décret 95- 262 du 10 Mars 1995 portant délégation de pouvoirs du Président de la République en matière d'administration et de gestion du personnel, et l'arrêté n°00750 du 02 Février portant organisation et fonctionnement des Inspections d'Académie et des Inspections Départementales de l'Education nationale, confèrent à ces autorités des pouvoirs de gestion et de contrôle sur les services relevant de leurs compétences.

Cette gestion optimale, venant à manquer, entraîne quelques dysfonctionnements tels que signalés au niveau de l'inspection Départementale de l'Education Nationale de Bignona selon les correspondances envoyées.

En réalité, une première correspondance des volontaires de l'Education de la localité avait donné l'alerte relativement à la gestion suspecte, par l'Inspecteur, des moyens mis à la disposition des établissements scolaires. Une seconde correspondance a rappelé les faits antérieurs avant d'insister sur les conséquences désastreuses que pourrait entraîner la gestion de l'Inspecteur, sur le fonctionnement des cantines scolaires relevant de ce dernier.

Cette situation, offre à l'Inspection Interne du Ministère, la possibilité d'introduire l'audit de la gestion des cantines scolaires sollicité depuis un moment et au regard de la récurrence de la demande, de réagir et évaluer les manquements dans le fonctionnement de l'Inspection en général afin de permettre à l'autorité de prendre les mesures idoines pour un meilleur fonctionnement de cette structure administrative au besoin.

OBJECTIF GENERAL

Auditer la gestion administrative et financière de l'IDEN de Bignona

Objectifs spécifiques

- Vérifier l'effectivité de la réception de toutes les dotations provenant du niveau central.
- Contrôler la comptabilité financière et la comptabilité des matières de la structure.
- Situer les responsabilités administratives des agents afin d'imputer objectivement les manquements s'il y a lieu.
- Faire la situation des denrées au niveau du magasin de stockage de l'Inspection.
- Interroger les chefs d'établissement et les acteurs impliqués sur la situation des dotations en denrée des cantines scolaires et sur leur mode de gestion.

RESULTATS ATTENDUS

Production d'un rapport dans lequel :

- Les dysfonctionnements sont identifiés
- Les responsabilités clairement imputées
- Des recommandations faites à l'attention de l'autorité ministérielle

STRATEGIE

- Faire le point avec la division ayant en charge les cantines scolaires
- Collecte des données relatives aux dotations de l'année 2008- 2009 (DAGE)
- Mission au niveau de l'Inspection d'Académie de Ziguinchor
- Collecte de toutes les informations relatives à la gestion administrative et financière au niveau de l'IDEN
- Mission au niveau des chefs d'établissement qui gèrent des cantines scolaires
- Entretien avec les autres acteurs intervenant dans la gestion des cantines scolaires
- Entretien avec les autorités administratives au besoin

DUREE

Sept (7) jours au total à raison d'Un (1) jour pour la mission de l'Inspection de Ziguinchor, Un (1) jour pour la collecte des informations au niveau de l'IDEN, deux (2) jours pour les missions auprès des chefs d'établissement qui gèrent les cantines scolaires, un (1) jour pour les entretiens avec les autres acteurs et deux (2) jours de voyage.

MOYENS

5. *Humains* : l'équipe de l'Inspection Interne composée de l'IAAF, de deux inspecteurs techniques, et d'un chauffeur.
6. *Financiers* : **Huit cent quarante mille (840000) francs Cfa** représentant la prise en charge de l'équipe pour une durée de sept (7) jours : voir budget.
7. *Logistiques* : un véhicule tout terrain
8. *Carburant* : litres de gasoil

BUDGET**4. Prise en charge sollicitée**

Académie	Durée	Prise en charge/jr	Montant total	Observations
Ziguinchor	7 jours	30000F Cfa (Restauration et hébergement)	840000 F Cfa	1 jour de voyage Dakar-Bignona 1 jour de voyage Bignona-Dakar

5. Carburant : pris en charge par l'Inspection Interne

- Déplacement dans Bignona : 10 litres
- Déplacement dans Ziguinchor : 10 litres

Départ	Arrivée	Distance	Consommation
Dakar	Ziguinchor	500 Km	75 L
Ziguinchor	Bignona	30 Km (x 5 jours)	30 L
Bignona	Ziguinchor	30 Km (x 5 jours)	30 L
IDEN Bignona	Arrondissements (Ecoles commune et communautés rurales)	30 Km (x 5 jours) aller et retour	45 L
Ziguinchor	Dakar	500 Km	75 L
Imprévus			25 L
Total Consommation hors de Dakar		1360 Km	280 L
Total général			300 L

6. Chronogramme

ETAPES	DATES
Voyage sur Bignona	Dimanche 31 janvier 2010
IA de Ziguinchor	Lundi 01 Février 2010

IDEN de Bignona	Mardi 02 Février 2010
IDEN + Visite établissements scolaires	Mercredi 03 Février 2010
IDEN + Visite établissements scolaires	Jeudi 04 Février 2010
IDEN + Entretien avec les autorités administratives locales	Vendredi 05 Février 2010
IDEN + Rencontre avec autres acteurs	Samedi 06 Février 2010
Retour sur Dakar	Dimanche 07 février 2010

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXE 8 : Plan stratégique (pluriannuel) triennal de l'Inspection interne

République du Sénégal
Un Peuple – Un But – Une Foi

Ministère de l'Enseignement
Elémentaire, Moyen Secondaire et des Langues Nationales
MEEMSLN



INSPECTION INTERNE

**PLAN STRATEGIQUE TRIENNAL (2009-2011)
DE L'INSPECTION INTERNE**

I- CONTEXTE-JUSTIFICATION

L'évaluation de son plan stratégique de développement 2009 - 2011 a permis de constater que conformément à ses missions, l'Inspection Interne du Ministère de l'Enseignement Élémentaire, Moyen Secondaire et des Langues Nationales a :

- Assisté le ministre dans le contrôle de la gestion du personnel, du matériel et des crédits, des services centraux, régionaux et départementaux du ministère, des établissements publics sous tutelle ;
- Effectué des missions de vérification ;
- Assuré le suivi de l'application des directives issues des rapports internes ;
- Contrôlé les actes administratifs, financiers et comptables pris au sein du ministère et des organismes sous tutelle.

Grâce à son plan d'action triennal, inspiré de ce plan stratégique, l'Inspecteur des Affaires Administratives et Financières et son équipe ont :

- Assuré le repositionnement institutionnel et stratégique de l'Inspection interne au sein du département
- Cherché à optimiser les transformations quantitatives et qualitatives souhaitées par le développement de stratégies d'appui-conseil et d'accompagnement, de régulation en faveur des gestionnaires des services et établissements du Ministère
- Ont cherché à rendre les services du ministère et les établissements scolaires performants grâce aux méthodes et stratégies de planification et d'intervention en adéquation avec les exigences de la mission permanente contrôle de l'Inspection interne.

En dépit de la redynamisation de l'Inspection Interne et du travail appréciable de contrôle, de suivi et d'accompagnement, le fonctionnement du service est à parfaire et les défis dans la gestion du système éducatif à relever, d'autant plus que le prochain plan de développement de l'éducation et de la formation est placé sous le signe de la qualité. Lorsque l'on sait que la qualité est tributaire de la gestion, on mesure les attentes à l'égard de l'Inspection Interne.

Le plan stratégique 2012 - 2014 constitue le prolongement de celui qui vient de se terminer. Au demeurant, il a pour ambition de consolider et d'internaliser les acquis, mais aussi de s'attaquer à tous les défis liés à la gestion de nature à compromettre les objectifs du prochain plan de développement de l'éducation et de la formation.

1. Tendances lourdes notées dans le système éducatif

- Elaboration d'un nouveau programme de développement ;
- Nouvel organigramme du ministère de l'Enseignement Élémentaire, du Moyen Secondaire et des Langues Nationales ;
- Réforme des Inspections d'académie et des IDEN ;
- Mise en place des Centres Régionaux de Formation Pédagogiques ;
- Positionnement des Inspecteurs de l'Enseignement Moyen Secondaire ;

- Densification de la carte scolaire et massification des effectifs des personnels enseignants ;
- Diversification de l'offre éducative ;
- Mise en place du cycle fondamental et respect de l'obligation scolaire de 10 ans ;
- Implantation d'un nouveau curriculum dans l'enseignement primaire et amélioration du curriculum de l'enseignement moyen ;
- Augmentation importante des allocations budgétaires de l'Etat de l'ordre de 40% du budget de fonctionnement et de ressources externes des PTF en faveur de l'éducation ;
- Gestion axée sur les résultats ;
- Elaboration d'un Cadre des Dépenses Sectorielles à Moyen Terme (CDSMT) ;
- Déconcentration de plus en plus poussée des ressources dans les IA et les IDEN ;
- Volonté affirmée d'impliquer davantage les collectivités locales ;
- Responsabilisation plus accrue du niveau déconcentré dans le recrutement de personnel volontaire et vacataire ;
- Affirmation d'exigences de bonne gouvernance (transparence, obligation de rendre compte, gestion axée sur les résultats) ;
- Revalorisation de la fonction enseignante par la satisfaction de points de revendication par des indemnités de divers ordres ;
- Volonté affirmée de mettre à profit les nouvelles technologies de l'information et de la communication aussi bien dans la modernisation de la gestion du système que dans l'amélioration des enseignements-apprentissages.

Ces tendances lourdes constituent autant de chantiers ouverts en vue de renforcer la qualité des services du système éducatif et d'atteindre les objectifs du millénaire en matière d'éducation. Toutefois, il n'est pas sans intérêt de relever les nombreux défis auxquels la volonté politique est confrontée.

2. Défis à relever

Ils sont de divers ordres. Mais pour se limiter à ceux qui prospèrent dans le champ de l'Inspection Interne, il est facile de constater que lorsque ces derniers ne sont pas consécutifs à la mal gouvernance, ils s'alimentent du terreau fertile des conséquences du non respect des principes de la bonne gouvernance.

- Gestion rationnelle, efficace et efficiente des ressources de tous ordres (financières, matérielles, humaines, infrastructurelles), en vue de leur transformation en résultats concrets et satisfaisants ;
- Professionnalisation des acteurs ;
- Maîtrise du calendrier scolaire pour l'atteinte du quantum horaire (900 h) ;
- Maîtrise de la carte scolaire ;
- Fonctionnement correct des structures de gestion ;
- Allocation des ressources budgétaires à partir de critères bien définis ;
- Culture de la reddition des comptes à tous les niveaux ;
- Amélioration des performances du non formel ;

- Nécessité de trouver d'autres stratégies de mobilisation de sources pour répondre aux attentes des populations et pour atteindre l'objectif de l'EQPT ;
- Impulsion d'un nouveau type de management capable de mobiliser la communauté autour de l'Ecole.

Les menaces potentielles que représentent ces défis n'ont point échappé aux plus hautes autorités qui ont en charge l'éducation et la formation. Aussi ont-elles lancé les ruptures nécessaires capables de porter les changements nécessaires dans le management du système éducatif.

3. Opportunités

- La volonté du Ministre :
 - ✓ De restaurer l'autorité de l'Etat en général et des autorités administratives, académiques et scolaires en particulier;
 - ✓ D'assainir le secteur et d'installer une gestion saine et transparente des diverses ressources ;
 - ✓ D'engager et de mobiliser les corps d'inspection et de contrôle, l'Inspection Interne, en particulier ;
- Les actes posés par le Secrétariat général, en matière de management stratégique et opérationnel du système à travers des stratégies de coordination, d'impulsion, de suivi ainsi que de mise en synergie/cohérence des interventions, sont tout aussi éloquents.

Ces volontés exprimées ont abouti à la réécriture de la Lettre de Politique Générale (en cours) et au renforcement de certaines dispositions :

- Mise en place d'un dispositif de gestion modernisée dans le cadre du management global du système éducatif ;
- Mise en place d'un dispositif pérenne de revue annuelle des dépenses publiques par l'élaboration du Cadre des Dépenses Sectorielles à Moyen Terme (CDSMT) ;
- Introduction de l'obligation de résultats et de reddition de comptes à tous les niveaux ;
- Application des textes vis-à-vis des auteurs de mauvaise gestion ;
- Redynamisation du service de l'Inspection Interne qui a pu :
 - ✓ Faire une série d'audits et d'inspections dans les établissements scolaires élémentaire, moyen et secondaire et dans certains services déconcentrés (IA et IDEN) et centraux ;
 - ✓ Contrôler les chefs de service et les chefs d'établissements ;
 - ✓ Faire des missions de régulation, d'appui-accompagnement, d'appui-conseil.

II- CADRE THEORIQUE

A la lumière des analyses précédentes, le cadre stratégique de l'Inspection interne devrait apporter cohérence et clarté au travail à réaliser. Au regard des forces et des

faiblesses articulées aux menaces, défis et opportunités de l'environnement interne et externe, il importe de définir les éléments stratégiques en adéquation avec les exigences de l'heure et les dynamiques en cours.

Le processus d'élaboration sera constructif, participatif et collaboratif, évolutif et dynamique compte tenu des étapes qui s'imposent et des progrès acquis au fur et à mesure.

Les éléments constitutifs du cadre stratégique portent successivement sur les points ci-dessous :

➤ **Vision :**

- Faire de l'Inspection Interne un service voué à l'intérêt de l'Education, moderne, professionnel et plus performant dans ses interventions.

➤ **Valeurs :**

Pour réaliser cette vision, l'Inspection interne travaillera, en appui au cabinet et au Secrétariat général, à créer les conditions optimales de :

- **co-gestion** de la mission permanente de l'Inspection interne
- **gouvernance démocratique** des ressources humaines,
- **gestion saine et transparente** des ressources matérielles et financières,
- **culture organisationnelle et d'équipe**
- **imputabilité** des acteurs institutionnels,
- **équité et de justice** dans l'exercice du service public d'éducation,
- **revitalisation et d'intégrité** de l'administration académique, scolaire et éducative, de mise en confiance des partenaires,
- **crédibilité** du secteur en direction des divers partenaires.

➤ **Mission :**

L'Article 17 du Décret N° 86 877 du 19 Juillet 1986 portant organisation du Ministère de l'Éducation Nationale définit la mission de l'I I ainsi qu'il suit :

- « L'Inspection des Affaires Administratives et Financières (IAAF) a pour mission permanente le **contrôle administratif et financier** des services centraux et extérieurs du département, des services qui lui sont rattachés ainsi que des établissements placés sous sa tutelle.
- A ce titre, elle est chargée de contrôler l'utilisation des crédits, de veiller à la bonne application des règles budgétaires, de contrôler l'organisation et le fonctionnement administratifs, d'intervenir en vue du règlement de toutes les difficultés d'ordre administratif et financier.

- Chacune de ses missions est l'objet d'un rapport circonstancié faisant le point de la mission et dégageant les mesures appropriées pour l'amélioration du service ou de l'établissement. »

➤ Objectifs et résultats attendus(RA)

La réalisation de la vision dépend de l'atteinte des objectifs articulés aux résultats attendus. Dans un souci d'efficacité, l'I I s'assigne des objectifs qui suivent.

- Objectif général (OG)

Principalement, il s'agit d'amener l'I I durant la phase III du PDEF, à assurer la mission permanente de contrôle administratif et financier dans un souci de bonne gouvernance et de modernisation des services et établissements du Ministère de l'Education.

- Objectifs spécifiques (OS)

Au plan spécifique, on vise à :

O.S.1: Assurer le repositionnement institutionnel et stratégique de l'I I au sein du département porté par un dispositif organisationnel et de fonctionnement efficace.

RA1.1: l'I I est une structure visible au sein du département tant au plan national que local

RA1.2: Les missions de l'II sont bien appréciées au sein du département.

RA.1.3: L'II est dotée d'une équipe pluridisciplinaire compétente partageant une culture organisationnelle.

RA.1.4 : L'inspection interne est dotée d'organes de gestion fonctionnels et efficaces

RA.1.5 : L'Inspection interne fonctionne correctement sur la base de mécanismes de coordination et de gestion concertée ;

O.S.2 S'approprier les missions, l'organisation, le fonctionnement et les procédures de gestion administrative et financière des services du département notamment les services centraux.

RA2.1 : Les missions, l'organisation, le fonctionnement et les procédures de gestion administrative et financière des services du département sont partagés et appropriés par l'équipe de l'I I

RA2.2 : Un document de synthèse traçant les grandes lignes de l'organisation, du fonctionnement et de la gestion administrative et financière des services visés est élaboré ;

O.S. 3 : Rendre les services du département performants grâce à l'amélioration et à l'utilisation des outils de planification stratégique et opérationnelle en adéquation avec les exigences de la mission permanente contrôle de l'I I.

RA.3.1: Un plan stratégique triennal (2009-2011) assorti d'un plan d'action et des plans de travail annuels articulés à des POBA sont élaborés et mis en œuvre dans toutes les directions

RA3.2: La base de données du département élaboré donne la photographie des tous les services centraux et déconcentrés.

RA3.3 : Les outils de vérification, de supervision des passations de service et d'audits, de rapportage sont disponibles et plus fonctionnels.

RA3.4: Un échantillon des services à contrôler combinant les niveaux national, régional, départemental et local est défini sur une base annuelle de façon réaliste

RA3.5: Entre 60 et 80% des services contrôlés sur une base annuelle répondent positivement aux attentes des usagers et aux exigences du service public d'éducation.

O.S.4 : Mettre en cohérence les opérations de contrôle et d'audits des ressources humaines, matérielles, infrastructurelles et logistiques du département à tous les niveaux de la chaîne.

RA4.1 : Les rôles et responsabilités des services en matière d'audit sont clairement définis et les relations fonctionnelles sont établies entre les services concernés et l'I I.

RA.4.2: Une cohérence est établie entre les missions d'inspection et de contrôle, comme les synergies d'action et les complémentarités à développer dans les domaines visés.

RA4.3 : l'I I dans la limite de ses compétences, conduit et supervise les opérations d'audit au sein du département.

O.S.6 : Suivre l'application effective des recommandations (mesures appropriées) formulées à l'issue des missions de contrôle et de supervision des audits

RA.6.1 : Des stratégies et mécanismes de suivi des recommandations formulées à l'issue des missions de contrôle et de supervision sont mis en place

RA6.2 : Le suivi de l'application des recommandations formulées pour les changements souhaités est rendu effectif.

O.S.7 : Optimiser les transformations quantitatives et qualitatives souhaitées par le développement de stratégies de renforcement des capacités, d'appui-conseil et d'accompagnement, de régulation en faveur des responsables des services et établissements du Ministère dans les domaines visés par l'I I.

RA7.1: Un plan spécifique d'amélioration des compétences des chefs de services et d'établissements en matière de gestion administrative, organisationnelle et des ressources humaines est établi et mis en œuvre en rapport avec la DRH.

RA.7.2: Des mécanismes et des stratégies d'appui-conseil et d'accompagnement sont développés en direction des services ciblés en rapport avec la DRH.

4. Organisation de l'Inspection Interne

L'I I va mettre en place un dispositif organisationnel capable de porter et de répondre à ses ambitions. Le Ministère, à travers le PDEF, a opté pour la modernisation et le renforcement de la gestion du secteur éducatif selon une approche axée sur les

résultats. Dans cette logique, l'I I est organisée comme un outil au service du développement et de l'application de la bonne gouvernance éducative dans le sens des termes de la mission qui lui est assignée.

➤ **Dispositif national et déconcentré.**

En s'inscrivant dans une approche de contribution au pilotage du secteur sous la responsabilité du Secrétariat général, l'I I travaillera (i) au « renforcement et (à la) valorisation de la fonction de contrôle et d'inspection et à l'« Application de la gestion axée sur les résultats » en vue de promouvoir la « Performance des établissements scolaires et des services administratifs et techniques à tous les niveaux de la chaîne ; la Culture et la pratique d'imputabilité et d'obligation de résultats, le Devoir de rendre compte et de transformation des ressources en résultats et la Gestion saine et transparente des deniers publics. » et (ii) à la mise en place d'un dispositif national et déconcentré.

Sous ce rapport, le dispositif à mettre en place devra permettre de porter l'organisation, le fonctionnement et le travail à accomplir par l'I I en vue de rendre performante la gestion dans une logique de progrès, d'amélioration continue.

L'I I se positionne dans l'architecture ministérielle comme une structure placée sous l'autorité du Ministre et dépendant du Secrétariat Général. Ses pouvoirs définissent l'ensemble de ses responsabilités liées à la gestion des ressources et à celle de l'administration en rapport avec la réglementation en vigueur pour le compte du Ministère.

➤ **Direction de l'Inspection Interne**

La direction de l'I I est l'organe chargé d'administrer et d'assurer la mission du service. C'est un moyen pour développer la confiance et les compétences de personnes qui n'ont jamais pensé à prendre des positions d'encadrement. Elle comprend deux entités.

○ **L'Inspecteur de l'Inspection Interne**

L'I I est placée sous la responsabilité directe de l'Inspecteur, chef de service. Selon la ligne hiérarchique, les inspecteurs et/ou contrôleurs doivent rapporter à l'inspecteur, qui a une autorité sur eux, et qui a la responsabilité de s'assurer que ces derniers font leur travail correctement.

Il assure l'interface de l'II avec les autres services du Ministère. En cas d'absence de l'Inspecteur, celui-ci désigne à titre provisoire un Inspecteur intérimaire.

○ **L'équipe ou le pool d'inspecteurs techniques**

L'examen de la mission justifie les domaines d'expertise de l'I I qui concernent la comptabilité publique, les finances et règles budgétaires, le Droit administratif et le Développement organisationnel (organisation, fonctionnement et modernisation, etc.), la Gestion des ressources humaines. Ces domaines d'expertise variée appellent la mise en place d'une équipe pluridisciplinaire. Celle-ci comprend :

- Un Inspecteur ou contrôleur chargé des affaires administratives, spécialiste en droit administratif et en développement organisationnel et ayant une pratique avérée en la matière;
- Un Inspecteur ou contrôleur chargé des ressources humaines, spécialiste de la gestion des ressources humaines et ayant une pratique avérée en la matière;

- Un Inspecteur ou contrôleur chargé des finances et de la comptabilité publique, spécialiste dudit domaine et ayant une pratique avérée en la matière;

Chacun des membres de l'équipe joue un rôle différent qui complète le rôle des autres membres de l'équipe. La bonne réalisation du travail dépend du travail d'équipe de ses membres.

Compte de la nature des missions à effectuer sur le terrain, l'Inspection interne s'attachera les services de toute personne ressource dont le profil est en adéquation avec le domaine spécifique à vérifier et dont sa désignation sera soumise à la validation des autorités compétentes. Cette mesure va donner le poids institutionnel à toute mission à entreprendre.

Le statut d'Inspecteur ou de contrôleur est déterminé par l'appartenance à la hiérarchie A.1, A.2 ou B.

➤ Mises en cohérence des opérations de contrôle

En application des termes de la Lettre de politique générale, l'Inspection interne, en particulier, mettra « en place un dispositif de gestion qui introduira l'obligation de résultats et de reddition de comptes à tous les niveaux de la chaîne. »

Pour cette raison, l'Inspection interne développera, en rapport avec les inspecteurs d'Académie, des mécanismes de déconcentration de la structure au niveau régional dans une perception virtuelle en s'attachant les services des inspecteurs terrain de l'éducation préscolaire, de l'enseignement élémentaire, de spécialité et de vie scolaire selon les cas.

L'Inspection interne développera également des synergies d'action au besoin avec l'Inspection Générale de l'Education Nationale (IGEN) et l'Inspection des daara dans les domaines de compétences visés.

En outre, l'Inspection interne travaillera également en rapport avec les directions nationales à créer les collaborations nécessaires en matière d'audit développés par ci et là dans une démarche concertée pour définir en commun les modalités d'harmonisation des actions reposant sur une unicité de gestion et de commandement.

L'ensemble de ces mécanismes bien coordonnés va contribuer à la mise en cohérence des opérations de contrôle au sein du département.

5. Stratégies de mise en œuvre

La gestion constitue une des dominantes de la phase III du PDEF. Celle-ci appelle principalement pour les services centraux et particulièrement pour l'Inspection interne la définition de stratégies novatrices et efficaces pour impulser le développement de cette dernière.

• Principes fondateurs

Le développement stratégique de l'Inspection interne repose sur les principes fondamentaux de bonne gouvernance, dont entre autres, on note :

- **La confiance** : c'est le catalyseur des relations interpersonnelles, contractuelles et professionnelles entre décideurs et employés. A ce titre, le développement d'une organisation est porté par un climat de confiance qui aide à renforcer les collaborations nécessaires et les rapports de travail tant hiérarchiques que fonctionnelles.

Tout service fondé sur la confiance enregistre régulièrement des performances, des progrès. La perte de confiance au sein de l'Inspection interne installe le soupçon, la suspicion, la méfiance et peut tendre des fois vers ce que l'on pourrait appeler l'abus de confiance qui mettrait en péril le service. Elle crée un climat délétère de travail.

Le chef de service devrait travailler à l'instauration d'une confiance permanente qui est le ciment d'une équipe qui doit être digne de confiance ;

- **Le principe de précaution** : Il fixe l'obligation d'anticipation, de prévoyance, comme qui dirait que gouverner c'est prévoir. La précaution est une démarche préventive qui contribue à augmenter la vigilance. Elle est complexe et suscite en permanence l'attention dans la gestion.

Le manque de précaution peut être compris comme l'incapacité de prévenir un événement ;

- **L'obligation de rendre compte** : C'est le devoir de tout responsable de rendre compte de l'utilisation des ressources mises à disposition pour assurer les missions définies. C'est l'affirmation et la démonstration de la relation de confiance avec son employeur, les usagers et les bénéficiaires du service public d'éducation. C'est un acte de transparence, l'acceptation et l'exercice de l'imputabilité.

L'obligation de rendre compte connue encore sous le vocable de reddition des comptes est un acte de gestion citoyenne de la chose publique ;

- **La conscience professionnelle** : c'est l'attente, en toute légitimité, à ce que l'éthique et la déontologie soient à la hauteur des responsabilités confiées. Perçue comme un lourd fardeau, elle perd son fondement moral. Elle s'inscrit dans la défense de l'intérêt général excluant les intérêts personnels ou corporatistes ;

- **L'obligation de réserve** : Dans l'exercice de ses fonctions, le personnel commis par l'Inspection interne est tenu d'obligation de réserve sur sa mission. A ce titre, il ne doit émettre aucun avis ou fournir des informations sur les tenants et les aboutissants de la mission. L'information et les avis techniques motivés sont destinés principalement à l'autorité compétente

commanditaire de la mission de vérification qui en usera selon les objectifs fixés.

Cela signifie en clair que la retenue, la discrétion et la garde du secret sont des qualités intrinsèques attendues du vérificateur ;

➤ **L'autonomie** : l'Inspection interne, de par l'exigence d'objectivité, d'impartialité, et d'impersonnalité de sa mission de contrôle, doit être autonome dans son action et ses rapports de travail.

C'est pourquoi, au plan éthique, l'autonomie de l'Inspection interne doit s'observer dans sa « capacité à choisir de son propre chef sans se laisser dominer par certaines tendances collectives ou corporatistes », ni se laisser dominer par une contrainte extérieure, qu'elle soit matérielle, pécuniaire ou d'une autorité. Le département devra assurer le soutien politique et les conditions matérielles à l'Inspection interne lors de ses différentes missions.

L'Inspection interne va s'inscrire dans une stratégie de veille et d'accompagnement pour bonifier le PDEF. Pour cette raison, la mission de contrôle va se développer dans une démarche constructive, participative, collaborative et concertée.

Bien entendu, la construction, la validation et la réalisation du plan stratégique, seront inscrites dans une démarche apprenante et itérative pour donner à l'Inspection interne un caractère dynamique de remise en cause permanente placée sous le sceau de la performance et du progrès.

III- CADRE OPERATIONNELLE

• Programmation

Le Plan stratégique de développement de l'IAAF (2009 - 2011) va prendre en compte les indicateurs du PDEF en matière de gestion dans le domaine spécifique visé. Il sera assorti d'un plan d'action.

Pour son opérationnalisation, il sera décliné en plans annuels de travail adossés à des POBA qui renferment un ensemble d'activités corrélé au budget sur une base annuelle.

Le plan de travail permettra de décliner la mission permanente et la démarche proactive de l'Inspection interne. Le cahier de charges du service mettra principalement l'accent sur le critère général de contrôle d'une fois tous les trois ans de chaque structure. S'y ajoutent de façon particulière les critères spécifiques liés aux passations de service, aux difficultés identifiées, aux nouveaux services d'envergure nationale, régionale et départementale créés, aux services d'envergure nationale, régionale et départementale accueillant des responsables nouvellement nommés.

Pour 2009, il s'agira d'un plan de travail semestriel couvrant la période août-décembre.

- **Conception et élaboration d'outils de contrôle**
 - Elaboration de termes de référence
 - Rapports de mission administrative et financière selon les cas de figure
 - Evaluation périodique (point d'étape) et annuelle
 - Outils de contrôle
 - Plan de renforcement des capacités

6. Plan de suivi et d'évaluation interne

Le plan de suivi et d'évaluation de l'I sera un outil d'information et de préparation de la prise de décision sur le développement de l'Inspection interne. Il permettra de présenter la photographie de la structure à un moment donné pour apprécier le niveau d'avancement et d'exécution du plan stratégique.

- **Le suivi** : le suivi -portera sur les aspects-après.
 - Suivi des axes stratégiques
 - Bilan semestriel
 - Bilan annuel

- **L'évaluation**
 - L'évaluation à mi-parcours du plan stratégique
 - L'évaluation finale du plan stratégique
 - Stratégies de remédiation.

4. GESTION DES CHANGEMENTS

Le développement du plan stratégique de l'Inspection interne va entraîner des changements dans les nouvelles directions à suivre, dans la structuration interne du travail comme dans la volonté de mise en cohérence des fonctions et missions de contrôle et d'audit. Naturellement, les gens ont du mal avec le changement. Il se peut qu'ils aient besoin d'aide.

En raison de la nécessité que pose le changement, des stratégies de mitigation ou d'atténuation seront développées pour accompagner les parties prenantes à accepter et réagir positivement à celui-ci.

Au regard du changement nécessaire pouvant affecter des acteurs institutionnels extérieurs à l'Inspection interne et parties prenantes de la mission, il est important de développer une compréhension mieux partagée de celui-ci.

Problèmes potentiels de résistance au changement	Stratégies de mitigation ou d'atténuation des risques
sentiments défavorables exprimés par des acteurs institutionnels sur les idées relatives au changement souhaité au niveau de l'Inspection interne.	Travailler à rétablir la confiance et à minorer les préjugés défavorables pour donner une image positive du service en développant une compréhension mieux partagée de la mission de celle-ci comme une activité régulière, normale, ordinaire fondée sur l'exigence de rendre compte et de mieux faire
Perception négative de la planification des opérations de vérification des services centraux rarement faite auparavant par l'Inspection interne en termes d'emmerdement	Echanger et partager les options stratégiques de l'autorité compétente en phase avec celles de la LPG et en adéquation avec cette planification qui vise tous les niveaux de la chaîne administrative
Sentiment de récupération de missions « dites traditionnelles » face à l'option de mise en cohérence des missions d'audit jugées éclatées et dispersées au niveau de certains services	Nécessité de partage, de clarification, de définition et de répartition des rôles et responsabilités en commun dans une démarche participative, collaborative et concertée pour tendre vers les modalités de mise en cohérence mieux acceptées et reposant sur une unicité de gestion et de coordination
Résistance aux changements de la part du personnel	La nouvelle équipe de l'Inspection interne en place venant d'horizons divers et ayant des expériences différentes peut ne pas avoir la même culture organisationnelle ; Nécessité d'accompagner le processus planifié de changement pour obtenir progressivement, en laissant jouer le temps, l'adhésion attendue de tout un chacun selon son propre rythme d'appropriation
Le besoin d'une expertise différente/supplémentaire	Il est possible d'employer de nouvelles personnes dans le cadre des missions d'audit ; ce qui peut heurter. Former le personnel déjà en place, ce qui pourrait revenir à les faire faire tout et n'importe quoi. Donc décider en interne de ce qui est le plus approprié compte tenu de leur intérêt et de leurs capacités par rapport à ces nouveaux domaines d'activité qui vont être identifiés au fur et à mesure.

Documentation :

- Bulletin officiel de l'éducation
- Constitution du Sénégal
- Loi d'Orientation
- PDEF et LPG
- Code des marchés
- Loi 61-33 Statut général de la Fonction publique
- Statut particulier de l'enseignement
- Gestion des établissements scolaires
- Décrets portant répartition des services de l'Etat

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages

1. ALAZARD Claude ; SEPARI Sabine (2001), « *Contrôle de gestion DECF : manuel et application : DECF épreuve N°7* », 5^{ème} édition, Editions Dunod, Paris, P.7.
2. MARGOTTEAU Eric(2001), *Contrôle de gestion*, Editions Ellipses, Paris, P.138
3. La République Française, 1989 ? Circulaire Rocard du 23 février 1989 relative au renouveau du service public. Journal Officiel de la République Française. 24 février 1989.
4. MARION Alain ; (1999), « *Le diagnostic d'entreprise : Méthodes et processus* », Editions Economica, Paris, P.171, 175.
5. COOPER & LYBRAND, (1998), « *La nouvelle pratique du contrôle interne* », Editions d'organisations, Paris, P.122.
6. MYKITA Patrick ; TUSZYNSKI Jack (2002), *Contrôle de gestion : prévision et gestion budgétaire, mesure et analyse de la performance*, Editions FOUCHER, Paris, P.198.
7. RENARD Jacques, (2006), « *Théorie et pratique de l'audit interne* », Editions Organisations, Paris, P.343.
8. EVENO Bertrand, Direct. de pub. & KANNAS Claude, Direct de l'ouvrage : *Dictionnaire encyclopédique 2000 LAROUSSE*, Paris, P.692.
9. GAUTIER, Eric (2002), « *le professionnalisme de l'auditeur interne*», RFAI n°159 :24
10. Alain-Gérard COHEN (2008), « *Contrôle interne et audit publics* », Edition Lextenso, Paris, P.182.
11. MYKITA Patrick, TUSZYNSKI Jack(2002), « *Contrôle de gestion :prévision et gestion budgétaire, mesure et analyse de la performance* »,Editions Foucher, Paris, P.198.
12. THIERRY Dominique, SAURET Christian(1993), « *La gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences* », Edition L'Harmattan, Paris, P.75

13. VOYER Pierre(2002), « *Tableau de bord de gestion et indicateurs de performance* », 2^{ème} Edition, Presse de l'université du Québec, Québec, P.61
14. BESSEYRE DES HORTS Charles, Henri(1988), « *Vers une gestion stratégique des ressources humaines*, Edition d'Organisation, Paris, P.224.
15. MALLET Louis(1991), « *La gestion prévisionnelle de l'emploi et des ressources humaines* », Edition Liaisons, Paris, P. 200
16. MEIGNANT Alain(1995), « *Les compétences de la fonction ressources humaines : diagnostic et action* », Edition Liaisons, Paris, P.151
17. THIERRY Dominique (1990), « *Développement et emploi : La gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences* », Edition L'Harmattan, Paris, P. 192
18. LE BOTERF Guy(1997), « *De la compétence à la navigation professionnelle* », Edition d'Organisation, Paris, P.295

Documents Internes

1. Inspection des Affaires Administratives et Financières du MEEMSLN, (2011), « *Plan de Travail Annuel 2011* ».
2. Inspection des Affaires Administratives et Financières du MEEMSLN, (2011), « *Cadre stratégique triennal (2009-2011) de l'Inspection interne* ».
3. Ministère de l'Enseignement Élémentaire, du Moyen Secondaire et des Langues Nationales, (2009), « *Lettre de politique générale pour le secteur de l'Education et de Formation* ».
4. Ministère de l'Enseignement Élémentaire, du Moyen Secondaire et des Langues Nationales, (1982), « *Décret présidentiel portant création et organisation des Inspections internes* ».
5. Ministère de l'Enseignement Élémentaire, du Moyen Secondaire et des Langues Nationales, (1982), « *Document d'évaluation de la phase 1 du plan décennal de l'éducation et de la formation* ».
6. Inspection des Affaires Administratives et Financières du MEEMSLN, (2011), « *Budget 2011 de l'Inspection interne* ».

7. *Inspection des Affaires Administratives et Financières du MEEMSLN, (2011), « Plan stratégique triennal (2009-2011) de l'Inspection interne».*

CESAG - BIBLIOTHEQUE