

# Méthode de la Valeur Acquise

## **Cahier de résolution du cas Turquie**

Préparé par Michel Filion pour le module *Contrôle de gestion et Revue de programme*



La matière couverte par le cas <i>Turquie</i> – en guise d'introduction	page 2
Le cas <i>Turquie</i>	page 3
Trois portions annotées du cas <i>Turquie</i>	page 5
Processus pour le traitement du cas <i>Turquie</i>	page 7
Solutionnaire du cas <i>Turquie</i>	page 8

## **La matière couverte par le cas *Turquie* – en guise d'introduction**

Cette étude de cas permet aux participants de développer une réflexion 'gestion par résultats'. L'introduction de cible de résultats, de résultats planifiés et de résultats atteints dans le contrôle de gestion pousse les haut-fonctionnaires à apprécier les politiques, les programmes et les projets sur la base des effets sur la population plutôt qu'en termes d'exécution budgétaire.

Ainsi, pour reprendre la structure GAR, nous pouvons affirmer que :

1 – A la fin de l'exercice, les participants ont acquis le souci de s'informer des résultats observés;

2 – A la fin de l'exercice, les participants ont augmenté leur compréhension du rapprochement à faire entre planification et budgétisation;

De plus, la méthode d'évaluation suggérée permet aisément d'évaluer n'importe quel programme et ce, à tous les niveaux de programmes. Pour ce faire, la présentation avant l'exercice et l'exercice lui-même doivent faciliter l'identification des cibles énoncés et atteinte, la valorisation en unités monétaires de ces cibles, la comparaison avec les coûts réels et une première interprétation de toutes ces données.

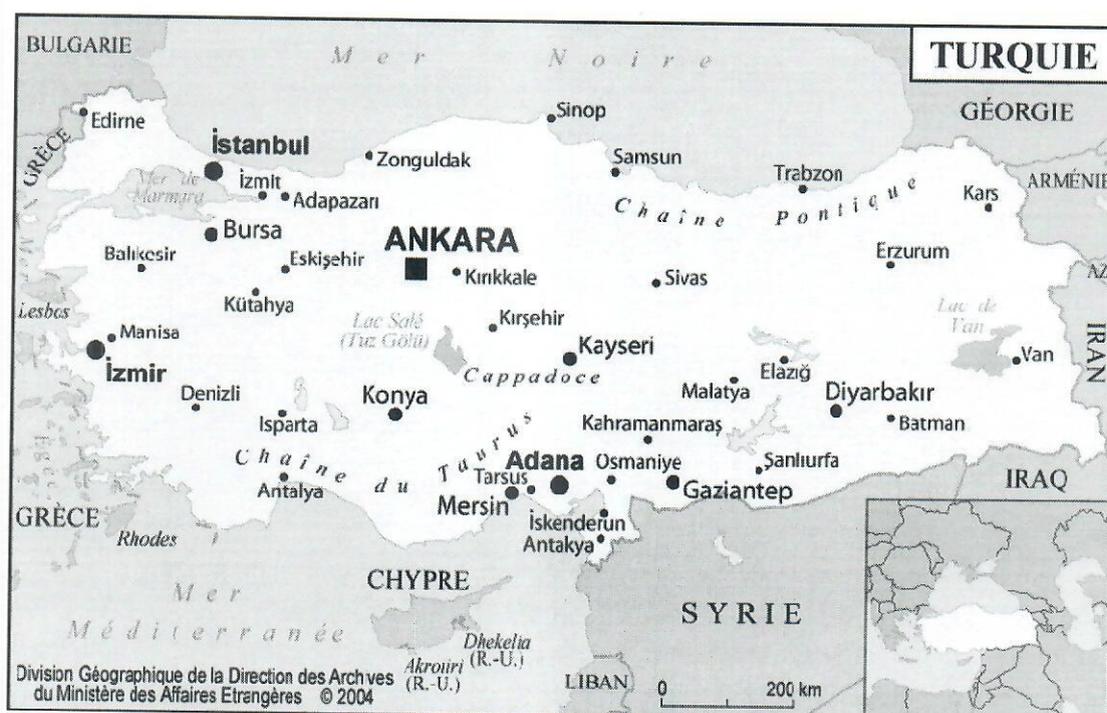
Autrement dit :

3 – A la fin de l'exercice, les participants ont acquis la capacité d'appliquer la méthode de la valeur acquise sur n'importe quel programme ou politique.

# Évaluation de la performance gouvernementale en matière d'éducation secondaire et technique (Turquie)

Préparé par Michel Filion pour le module *Contrôle de gestion et Revue de programme*

La Turquie se trouve à la frontière de l'Europe et de l'Asie. Elle fait 783 000 km<sup>2</sup> et sa population est de 72 millions d'habitants. Sa géographie est constituée de montagnes (à l'Est et au centre) entourées par de plusieurs plaines et vallées fertiles réparties sur les trois bandes côtières.



L'économie de la Turquie est diversifiée. Elle compte d'importantes activités extractives, le tourisme, l'industrie et un secteur de services en développement. Son PIB est estimé à 730 milliards de dollars américains par année. Le budget de l'État est de 150 milliards. La pression fiscale est estimée à 20% de l'ensemble des activités économiques du pays.

Le pays est dit 'émergent'. Pour atteindre le niveau de développement des pays avancés, le gouvernement doit augmenter la qualité du capital humain. 65 % des adultes du pays ont complété le primaire uniquement. Ceci représente un handicap pour la croissance économique turque.

Pour préparer l'avenir, depuis 2005, l'État investit dans l'éducation secondaire et technique afin de modifier les ratios et offrir aux investisseurs une capacité humaine bonifiée.

## Le mandat

Après 5 ans de conduite d'une politique dynamique et volontariste, le bureau du premier ministre désire une évaluation interne de la performance gouvernementale. Le secrétariat général du ministère de l'Éducation vous demande de faire l'évaluation quantitative de la direction des études secondaires et technique (DEST) sur les 5 dernières années.

La DEST compte trois grands programmes : 1) le programme de formation secondaire (incluant les dépenses, les investissements et les résultats liés à l'enseignement secondaire ; 2) le programme de la formation technique (incluant les dépenses, les investissements et les résultats liés à l'enseignement technique) ; et 3) le programme de recrutement et de rétention des enseignants.

Le politique quinquennale lancée en 2005 stipulait que :

Le ministère de l'Éducation contribuera à l'amélioration de la compétitivité de la société turque par l'amélioration du capital humain et de la force de travail du pays.

Chaque programme a fait l'objet d'une préparation minutieuse et les résultats, indicateurs et cibles ont été établis en fonction de comparables. Il s'agit des résultats :

1) A la fin de la première période de cinq (5) ans, le nombre d'étudiant ayant complété une formation secondaire a augmenté de 20% ;

2) A la fin de la première période de cinq (5) ans, le nombre d'étudiant ayant complété une formation technique a augmenté de 35 % ;

3) A la fin de la première période de cinq (5) ans, 2000 enseignants ont été formés (3 sessions de 3 jours) aux nouvelles techniques pédagogiques ayant cours dans l'Union Européenne.

Sur 5 ans, 40 milliards de dollars ont été investis dans ces trois programmes. Les résultats déclarés par les directions sont :

1) Sous-direction de l'enseignement secondaire

100 000 étudiants de plus ont complété les études secondaires et ont obtenu leur diplôme au cours des 5 dernières années.

2) Sous-direction de l'enseignement technique

28% de plus d'étudiants qu'en 2005 ont obtenu un diplôme technique.

3) Sous-direction des ressources humaines

1500 enseignants ont été formés ainsi que 500 parents d'élèves aux nouvelles techniques pédagogiques.

Assumez que l'ensemble du budget a été exécuté et que le poids relatifs de chaque programme se lit comme suit :

Programme 1 – 40% du budget ;

Programme 2 – 40% du budget ;

Programme 3 – 20 % du budget.

Comment appréciez-vous ces résultats, quels sont vos commentaires et vos recommandations.

## Le cas Turquie annoté

« (...) Chaque programme a fait l'objet d'une préparation minutieuse et les résultats, indicateurs et cibles ont été établis en fonction de comparables. Il s'agit des résultats :

1) A la fin de la première période de cinq (5) ans, le nombre d'étudiants ayant complété une formation secondaire a augmenté de 20% ;

2) A la fin de la première période de cinq (5) ans, le nombre d'étudiants ayant complété une formation secondaire a augmenté de 20% ;

3) A la fin de la première période de cinq (5) ans, le nombre d'étudiants ayant complété une formation secondaire a augmenté de 20% ;

Sur 5 ans, le nombre d'étudiants ayant complété une formation secondaire a augmenté de 20% ;

1) Sous-direction de l'enseignement technique

100 000 étudiants de plus ont complété les études secondaires des 5 dernières années.

2) Sous-direction de l'enseignement technique

28% de plus d'étudiants qu'en 2005 ont obtenu un diplôme technique.

3) Sous-direction des ressources humaines

1500 enseignants ont été formés ainsi que 500 parents d'élèves aux nouvelles techniques pédagogiques. (...) »

\*\*

« (...)Le politique quinquennale lancée en 2005 stipulait que :

Le ministère de l'Éducation nationale a lancé une politique quinquennale d'amélioration de la compétitivité de la société turque par l'amélioration du travail du pays.

Chaque programme a fait l'objet d'une préparation minutieuse et les résultats, indicateurs et cibles ont été établis en fonction de comparables. Il s'agit des résultats :

1) A la fin de la première période de cinq (5) ans, le nombre d'étudiant ayant complété une formation secondaire a augmenté de 20% ou 200 000 étudiants ;

2) A la fin de la première période de cinq (5) ans, le nombre d'étudiant ayant complété une formation secondaire a augmenté de 35 % ;

3) A la fin de la première période de cinq (5) ans, 2000 enseignants ont été formés (3 sessions de 3 jours) aux nouvelles techniques pédagogiques ayant cours dans l'Union Européenne.

La direction des Ressources humaines déclare des résultats non-attendus. Les participants au séminaire doivent statuer s'il s'agit de résultats comptabilisables à la lumière de la planification initiale.

Aucun avis et aucun accord de changement de planification n'est intervenu.

Avec ce considérant, il est clair que les 500 parents formés ne doivent être considérés dans le calcul de la méthode acquise.

Ce résultat non-planifié devrait partie d'une note dans le rapport d'évaluation mais ne pas contribuer à l'appréciation de la réalisation du plan.

La direction des études secondaires présente ses résultats sous un format différent de l'énoncé de planification. L'énoncé de planification pour le programme stipulait une augmentation de 20% du nombre de diplômés.

Il faut donc obtenir une information supplémentaire de la part de l'animateur du séminaire pour établir le pourcentage représenté par 100 000 étudiants de plus.

Indicateur de résultat du sous-programme 1

Indicateur de résultat du sous-programme 2

Indicateur de résultat du sous-programme 3

Sur 5 ans, 40 milliards de dollars ont été investis dans ces trois programmes. Les résultats déclarés par les directions sont :

1) Sous-direction de l'enseignement secondaire

Résultat observé du sous-programme 1

100 000 étudiants ou 10% de plus ont complété les études et obtenu leur diplôme au cours des 5 dernières années.

Résultat observé du sous-programme 2

2) Sous-direction de l'enseignement technique

28% de plus d'étudiants qui ont obtenu leur diplôme technique.

Résultat observé du sous-programme 3

3) Sous-direction des ressources humaines

1500 enseignants ont été formés ainsi que 500 parents d'élèves aux nouvelles techniques pédagogiques. (...) »

\*\*

Exceptionnellement, les coûts budgétés et les coûts sont les mêmes

« (...) Assumez que l'ensemble du budget a été exécuté et que le poids relatifs de chaque programme se lit comme suit :

Programme 1 - 40% du budget ;

Programme 2 - 40% du budget ;

Programme 3 - 20 % du budget.

Comment appréciez-vous ces résultats, quels sont vos commentaires et vos recommandations. (...) »

## Processus de résolution du cas *Turquie*

Variables à traiter	Processus général	Application au cas Sous-programme 1	Solution
Valeur Planifiée (VP)	Budget associé au résultat attendu	40% de 40 milliards soit 16 milliards	16 milliards
Valeur Acquise (VA)	Valeur budgétaire du résultat obtenu	10% sur 20% 10 % étant le résultat atteint 20% étant le résultat attendu Soit $0.10/0.20 = 0.50$ Multiplié par la valeur budgétée $(0.10/0.20)*16 = 8$ milliards	8 milliards
Coût réalisé (CA)	Dépenses exécutées et comptabilisées pour réaliser le résultat.	40% de 40 milliards soit 16 milliards	16 milliards
Indice de Performance sur l'Échéance (IPE)	VA/VP; ce qui représente le rythme d'exécution des travaux en fonction de la planification	8/16	0.50
Indice de Performance sur les Coûts (IPC)	VA/CA; ce qui représente le niveau de dépense pour chaque unité réellement produite	8/16	0.50
Estimation de Durée à l'Achèvement (EDA)	Durée totale planifiée sur l'Indice de Performance sur l'Échéance (IPE)	Il s'agissait d'un programme de 5 ans. Le sous-programme a la même durée que le programme. Utilisons des mois pour avoir plus de précisions : $60 \text{ mois} / \text{IPE} \text{ soit } 60/0.5 = 120$ mois	120 mois
Estimation des Coûts à l'Achèvement (ECA)	Coûts planifiés au budget sur l'Indice de Performance des Coûts (IPC)	Le coût planifié du sous-programme était de 16 milliards. Soit $16/0.50 = 32$ milliards	32 milliards