

MINISTRE DE L'ECONOMIE, DES FINANCES
ET DU DEVELOPPEMENT

SECRETARIAT GENERAL

ECOLE NATIONALE
DES REGIES FINANCIERES

BURKINA FASO

Unité - Progrès - Justice



SUITE PLAN STRATEGIQUE DE DEVELOPPEMENT 2020-2024 DE L'ENAREF





PARTIE II : FONDATION STRATEGIQUE



Dans cette partie, il s'agit de rappeler la mission de l'ENAREF et de définir la vision, les principes directeurs, les axes stratégiques ainsi que les actions devant conduire à l'atteinte de l'objectif global et à l'impact attendu.

II.1. Rappel de la mission

Conformément à l'article 113 du Décret 2020-0354/PRES/PM/MINEFID portant organisation du ministère de l'économie, des finances et du développement du 15 mai 2020, l'Ecole Nationale des Régies Financières (ENAREF) a pour mission « **d'assurer la formation professionnelle initiale et continue des élèves-fonctionnaires et fonctionnaires-élèves de l'administration économique et financière** ».

A ce titre elle est chargée de :

- la formation professionnelle initiale des élèves-fonctionnaires et des fonctionnaires-élèves de l'administration économique et financière de l'Etat, des agents des collectivités territoriales et du secteur privé intéressés. Cette formation initiale est ouverte aux stagiaires des autres pays ;
- la réalisation au profit de stagiaires de toute autre institution de session de formation continue ;
- la recherche appliquée en économie et en finances publiques ;
- la réalisation de missions de conseil et de consultance au profit des Etats, des Organisations intergouvernementales et de tout autre type d'institution privée ou publique dans le secteur de l'économie et des finances publiques;
- la conception de programmes et d'outils de formation.

De cette mission et de ces attributions, il est entendu que l'ENAREF assure la formation professionnelle initiale et continue des élèves-fonctionnaires et fonctionnaires-élèves ainsi que celle des autres acteurs de l'administration économique et financière.

II.2. Fondements du plan stratégique de développement

Le Plan stratégique de développement (PSD) de l'ENAREF tire son essence des référentiels internationaux et nationaux.

II.2.1. Niveau international

Le PSD s'inspire du Cadre harmonisé des finances publiques de l'UEMOA. Le Cadre harmonisé des finances publiques impose à l'ENAREF l'adaptation de son dispositif de formation notamment dans les modules de formation.

II.2.2. Niveau national

Les fondements sur lesquels s'appuie le PSD sont les suivants :

➤ **Plan national de développement économique et social (PNDES) 2016-2020**

Le PNDES est le référentiel national en matière de développement. L'ENAREF qui est un établissement Public de l'Etat à caractère Administratif (EPA) ayant en charge la formation professionnelle en économie et en finances publiques contribuera à sa mise en œuvre à travers l'axe 2 : « développer le capital humain ».

Ainsi, le PSD de l'ENAREF doit contribuer à l'atteinte de l'effet attendu 2.2.2 « la disponibilité et l'employabilité des ressources humaines sont améliorées » de l'objectif stratégique 2.2 du PNDES: « accroître l'offre et améliorer la qualité de l'éducation, de l'enseignement supérieur et de la formation, en adéquation avec les besoins de transformation de l'économie ».

➤ **Politique sectorielle « gouvernance économique 2018-2027»**

La mise en œuvre du PSD de l'ENAREF doit contribuer à la réalisation de la politique « Gouvernance économique » à travers les deux axes stratégiques que sont :

Axe 1 : « renforcement du pilotage de l'économie et de la gestion du développement » ;

Axe 2 : « amélioration de la gestion des finances publiques et du financement du développement ».

➤ **Politique sectorielle « gouvernances administrative et locale »**

Le PSD de l'ENAREF tire aussi ses fondements de la Politique sectorielle « gouvernances administrative et locale » notamment à travers l'axe stratégique 1, intitulé « modernisation de l'administration et lutte contre la corruption ».

En effet, l'objectif stratégique de cet axe est de « répondre aux besoins des administrations publiques en ressources humaines de qualité et améliorer la gestion des ressources humaines de la fonction publique ». Ainsi, ce Plan contribue à l'atteinte des effets sectoriels ESA 1.2.1 « les besoins en ressources humaines des administrations publiques sont satisfaits » et ESA 1.2.2 « la gestion des ressources humaines de l'Etat est améliorée ».

➤ **Plan d'actions du Ministère de l'économie, des finances et du développement**

Le PSD de l'ENAREF s'appuie aussi sur le plan d'actions du Ministère de l'économie, des finances et du développement (MINEFID) et contribue à la mise en œuvre du programme 5 : « Pilotage et soutien aux services du ministère ». En effet, l'ENAREF participe à la

réalisation de l'Action 5.7 « Formation technique et professionnelle » qui a pour objectif de mettre à la disposition du Ministère des ressources humaines de qualité et en nombre suffisant à travers une formation initiale complète et des formations continues et recyclage. De cette action, il est attendu de l'ENAREF : (i) l'adaptation des curricula de formation aux besoins des structures, (ii) l'obtention et le maintien de la certification ISO pour les écoles de formation et (iii) l'acquisition des outils pédagogiques modernes.

➤ **Décret portant statut général des EPA**

L'ENAREF en tant qu'EPA tire son fondement juridique du Décret 2014-613/PRES/PM/MEF du 24 juillet 2014 portant statut général des Etablissements Publics de l'Etat à caractère administratif (EPA). Ce Décret encadre la création, l'organisation, la gestion et le fonctionnement des EPA.

II.3. Vision

Au regard des grands défis révélés par le diagnostic stratégique de l'ENAREF, l'Ecole se donne la vision suivante : **« A l'horizon 2024, l'ENAREF est une école performante, novatrice et de référence, partenaire privilégiée des administrations publiques et privées dans le domaine de la formation professionnelle et de la recherche appliquée en économie et en finances publiques ».**

Cette vision se propose de rendre les offres de formation adéquates, attrayantes, dynamiques et diversifiées. L'ambition est d'être un catalyseur de développement à travers un vivier de compétences et de connaissances que l'Ecole mettra à la disposition des administrations publiques et privées dont l'utilisation aura un impact significatif sur la vie économique et financière.

Pour y parvenir, l'ENAREF doit se positionner comme un partenaire incontournable aussi bien au niveau national qu'international. Elle doit être résiliente, performante et moderne afin de mieux assurer un leadership dans le domaine de la formation professionnelle et de la recherche en économie et en finances publiques.

II.4. Principes directeurs

Pour faire de sa vision une réalité, le respect des dix (10) principes directeurs suivants guidera la mise en œuvre du Plan stratégique de Développement (PSD) de l'ENAREF. Il s'agit de **l'anticipation et la recherche de l'innovation (i), la participation et la responsabilisation (ii), le partenariat (iii), la discipline (iv), le professionnalisme (v), la transparence et la redevabilité (vi), l'écoute client (vii), le leadership (viii), la prise**

en compte du genre (ix) et l'esprit d'équipe et de solidarité (x).

(i) l'anticipation et la recherche de l'innovation

Faire de l'ENAREF une école de référence exige de l'innovation et de l'anticipation. Dans ce PSD, l'ENAREF se veut une école moderne, en adéquation avec les évolutions technologiques. Il s'agit de s'adapter à un environnement en constante évolution.

Les acteurs impliqués dans l'exécution devront donc assurer une veille stratégique afin d'être préparés à anticiper l'avenir avec promptitude et proposer des stratégies de mise en œuvre innovantes. Ainsi, l'école pourra réagir avec efficacité aux éventuels menaces et risques susceptibles de bloquer ou d'annihiler les progrès réalisés, et de tirer profit des potentiels changements.

(ii) la participation et la responsabilisation

L'approche inclusive est considérée comme un processus visant à tenir compte de la diversité des besoins spécifiques des acteurs. De ce fait, la participation est privilégiée en impliquant effectivement l'ensemble des acteurs et des bénéficiaires à toutes les étapes de la mise en œuvre du PSD. Il faut donc que toutes les parties prenantes y adhèrent en connaissant leurs rôles et responsabilités et les portent dans les différentes interventions.

(iii) le partenariat

La synergie d'actions et la complémentarité des interventions dans le domaine de la formation professionnelle en finances publiques constituent une nécessité absolue pour l'atteinte des objectifs de l'ENAREF et de ses partenaires. La prise en compte du principe directeur du partenariat, devra se matérialiser par l'identification de partenaires stratégiques et l'implication judicieuse des acteurs du ministère, des collectivités territoriales, du secteur privé, de la société civile et des partenaires techniques et financiers dans l'exécution des actions retenues.

(iv) la discipline

Pour une Ecole de référence dans le domaine de la formation professionnelle en finances publiques, la discipline et la rigueur doivent être de mise.

Les différents acteurs de l'ENAREF y compris les élèves et le personnel enseignant se doivent d'avoir une culture de discipline qui place au centre des préoccupations le travail bien fait, le respect des règles et procédures établies. En se conformant aux lois et exigences, les acteurs font de l'ordre un principe qui favorise l'organisation du travail.

(v) le professionnalisme

La qualité qui associe compétence professionnelle et efficacité dans l'exercice d'une responsabilité, d'une activité ou d'un métier est reconnue comme le professionnalisme. La mise en œuvre du PSD sera faite avec professionnalisme. Pour ce faire, les différents acteurs s'engagent à exécuter les missions à eux confiées avec abnégation, rigueur et

diligence. Ils doivent en outre, être assidus, ponctuels et disponibles au travail.

(vi) la transparence et la redevabilité

Le principe de transparence suppose une large diffusion des méthodes de travail, l'explication des décisions, la connaissance des règles par le public et la diffusion des bonnes pratiques. Il se traduira également par la reddition des comptes à tous les niveaux, la tolérance zéro à la corruption et au détournement de biens publics ainsi que le respect des procédures de passation des marchés publics et de gestion administrative et financière. L'application de ce principe permet d'instaurer un climat de confiance et de garantir la pleine participation des acteurs à la réalisation des objectifs définis.

(vii) l'Ecoute client

Faire preuve d'une écoute proactive, de civisme et de courtoisie de la part des acteurs du PSD est un grand principe. L'ENAREF étant déjà dans la démarche qualité, se veut être constamment à l'écoute de ses partenaires et de ses clients. Elle s'engage notamment à prendre en compte les suggestions, les critiques, les recommandations ainsi que les besoins de ses clients pour une satisfaction ultime. L'objectif est de satisfaire aux exigences des clients et de s'efforcer d'aller au-delà de leurs attentes.

(viii) le leadership

Le leadership couvre aussi bien le processus d'élaboration que de la mise en œuvre du plan et vise une implication effective des acteurs aux organes décisionnels et d'exécution. L'ENAREF affiche l'ambition d'être un leader dans la formation professionnelle en finances publiques sur le plan national et un pôle d'excellence au niveau international. Tous les acteurs doivent s'approprier cette volonté affichée de leadership et d'excellence en vue de conduire de manière efficace les actions de leur ressort. Ce leadership doit être porté aussi bien par la direction générale de l'ENAREF et avec l'accompagnement des premiers responsables du ministère en charge des finances qui assure sa double tutelle technique et financière.

(ix) la prise en compte du Genre

Le Genre est un principe directeur sur lequel se fonde le PSD. Consciente que pour une formation de qualité et moderne ayant un fort impact sur la gestion financière, l'ENAREF encourage la promotion du Genre dans ses relations avec les partenaires. Ainsi, elle réaffirme son attachement pour la réduction des inégalités entre hommes et femmes dans la réalisation des actions du plan.

(x) l'esprit d'équipe et de solidarité

Ce principe appelle l'esprit de complémentarité et d'appartenance à la même famille pour le bien-être de tous.

Il implique aussi une conscience collective par rapport aux défis que l'ENAREF doit impérativement relever. Les différents acteurs du PSD s'engagent donc à mettre l'intérêt commun au-dessus de leurs intérêts personnels et à participer aux activités sociales. Ils participent au maintien et au renforcement de la cohésion sociale.

II.5. Orientations stratégiques

II.5.1. Objectif global et impact attendu

Compte tenu des multiples défis en matière de gestion des finances publiques et de la nécessité pour l'ENAREF de veiller sur ses acquis, le présent plan stratégique de développement se fixe comme objectif global « garantir une formation professionnelle de qualité et développer la recherche appliquée en économie et en finances publiques ». De ce fait, l'impact attendu dans la mise en œuvre de ce plan stratégique est : « les produits de l'ENAREF contribuent à l'amélioration des performances des administrations en matière de gestion économique et financière ».

Pour mesurer cet impact, le taux de satisfaction des administrations bénéficiaires des produits de l'ENAREF et le taux de la performance globale de l'Ecole sont les deux indicateurs retenus à l'échéance.

II.5.2. Axes stratégiques et actions

Dans le but de contribuer à l'amélioration des performances des administrations en matière de gestion économique et financière d'ici à 2024, le plan stratégique de développement de l'ENAREF sera mis en œuvre à travers les trois (03) axes suivants :

- **Axe 1 : Modernisation et diversification des offres de formation ;**
- **Axe 2 : Développement de la recherche appliquée, de la prospection et du partenariat ;**
- **Axe 3 : Renforcement des capacités organisationnelles et opérationnelles.**

Ces axes stratégiques comportent des actions qui seront déclinées en activités pour rendre opérationnelle la mise en œuvre du plan stratégique.

II.5.2.1. Axe stratégique 1 : Modernisation et diversification des offres de formation

L'objectif poursuivi à travers cet axe est d'adapter les offres de formation aux besoins des administrations tout en prenant en compte les innovations en matière de nouvelles technologies.

L'effet attendu (**EA. 1**) de la mise en œuvre de cet axe est : « **les offres de formation sont pertinentes, attrayantes et en phase avec les évolutions technologiques et des métiers** ».

Pour mesurer ce résultat, deux (02) indicateurs d'effet sont identifiés à savoir le taux de satisfaction globale des bénéficiaires directs des offres de formation et le taux de conformité des formations avec l'évolution des métiers.

Pour garantir l'atteinte de cet effet, cinq (05) actions majeures ont été définies :

Action 1.1 : Adaptation de la formation initiale aux besoins des clients

Cette action vise comme résultat intermédiaire **(RI.1.1) : « les offres de formation initiale sont conformes aux réformes et aux besoins des administrations économiques et financières ».**

La dynamique des réformes sur les finances publiques et la prise en compte des thèmes transversaux exigent de l'école une flexibilité et une adaptation en vue d'une meilleure intégration des nouveaux besoins des administrations économiques et financières dans les modules de formation. Le taux de conformité des offres de formation initiale aux besoins des administrations permet de mesurer l'atteinte de ce résultat.

Action 1.2 : Valorisation de la formation continue

La formation continue est l'une des missions fondamentales de l'Ecole. Cette action vise comme résultat **(RI.1.2) : « les offres de formation continue sont en adéquation avec les besoins des clients ».** Il s'agit ici de faire en sorte que les modules de formation continue soient conçus sur la base des informations spécifiques en lien avec les attentes des clients.

Le taux de conformité des offres de formation continue aux besoins des clients, servira d'indicateur de mesure de cette action.

Action 1.3 : Développement de l'appui-conseil et de la consultance

Cette action est soutenue par l'ambition de l'Ecole, d'accroître le nombre des activités liées à l'appui conseil et à la consultance de sorte à élargir ses champs d'actions et accroître ses recettes propres. Le résultat **(RI.1.3)** attendu est : **« les activités d'appui-conseil et de consultance sont développés ».**

Le taux d'accroissement des activités d'appui conseil et de consultance permettra de mesurer le résultat attendu.

Action 1.4 : Modernisation des outils et pratiques pédagogiques

L'amélioration de la qualité de l'enseignement à l'ENAREF passe par la modernisation des outils et pratiques pédagogiques. Cette ambition de l'Ecole induit la **mise en conformité de ses outils et pratiques pédagogiques aux normes et aux exigences des évolutions technologiques (RI. 1.4).** L'écart entre les objectifs fixés en matière de modernisation des outils et pratiques pédagogiques et les réalisations permettra de mesurer le taux de conformité des outils et pratiques pédagogiques aux normes.

Action 1.5 : Développement de la formation à distance

Pour s'adapter en permanence à son environnement qui est en perpétuel changement et renforcer sa visibilité nationale et internationale, l'ENAREF a initié d'importantes réformes dont le développement de la formation à distance. Il s'agit au niveau de cette action prioritaire, de **faire de cette formation une réalité (RI.1.5)** en disposant d'une

part, d'une plateforme e-learning de l'Ecole et d'autre part, en poursuivant les actions de développement de cette formation.

Le taux d'opérationnalisation de la formation en ligne permettra de mesurer son effectivité.

II.5.2.2. Axe stratégique 2 : Développement de la recherche appliquée, de la prospection et du partenariat

Il s'agit d'entreprendre dans cet axe un ensemble d'actions cohérentes au plan national et international dont le but est d'arriver à atteindre des résultats précis en termes d'amélioration des connaissances et des pratiques de gestion économique et financière ainsi que l'amélioration des offres de formation. L'effet attendu de cet axe est **(EA. 2) : « La recherche, la prospection et le partenariat contribuent à l'amélioration des offres de l'ENAREF et au partage des connaissances dans le domaine de l'économie et des finances publiques »**. Pour mesurer cet effet, trois (03) indicateurs ont été définis. Il s'agit du taux d'autofinancement qui devrait permettre à l'Ecole d'évaluer la valeur ajoutée des activités en lien avec la prospection et certains partenariats, du taux de satisfaction des utilisateurs des résultats de la recherche ainsi que du nombre de personnes touchées par ces résultats. Ces deux derniers indicateurs permettront à l'école de mesurer les efforts réalisés pour la prise en charge graduelle du volet recherche et publication dans sa vision.

Pour atteindre cet effet, trois (03) actions principales ont été identifiées.

Action 2.1 : Développement de la recherche appliquée en économie et finances

Pour prendre pleinement en charge la dimension recherche de ses attributions, l'ENAREF devrait initier des activités dans le sens du développement de la recherche et la publication.

Le résultat intermédiaire attendu est **« (RI 2.1) :**

la recherche appliquée apporte des réponses aux problèmes de gestion économique et financière des administrations publiques et privées ». Ce résultat sera mesuré par le nombre d'articles publiés qui permettra d'évaluer les efforts pour partager les connaissances.

Action 2.2 : Renforcement de la prospection et du marketing

Cette action se situe dans le cadre du défi de la mobilisation des ressources propres pour consolider et améliorer la performance financière de l'ENAREF, le résultat attendu dans la mise en œuvre de cette action est **« (RI.2.2): le portefeuille clients de l'ENAREF est diversifié et fidélisé »**. En effet, il s'agira à travers la prospection et la promotion des produits d'intéresser de nouveaux clients et de renforcer la confiance de ceux qui collaborent déjà avec l'école.

Le taux d'accroissement du portefeuille clients permettra de mesurer ce résultat.

Action 2.3 : Développement du partenariat

L'objectif de cette action est de nouer et formaliser des relations de partenariat de long terme au niveau national afin de se positionner comme le centre de formation de référence en matière de finances publiques. Au niveau international, cette action permettra de saisir de nouvelles opportunités et d'accroître les capacités de l'école.

Le résultat attendu de cette action est **(RI 2.3) : «le portefeuille de partenaires est diversifié et améliore la conduite des actions de l'ENAREF ».**

Le nombre de conventions de partenariat signées est l'indicateur qui permettra d'apprécier le niveau d'atteinte de ce résultat.

II.5.2.3. Axe stratégique 3 : Renforcement des capacités organisationnelles et opérationnelles

Le renforcement du cadre organisationnel et des capacités opérationnelles de l'ENAREF vise à améliorer le pilotage au sein de l'école et d'accroître ses capacités opérationnelles en vue de lui permettre de mieux assumer ses missions. Au niveau de cet axe, l'effet attendu **(EA.3) est « le pilotage et les capacités opérationnelles de l'école sont renforcés ».**

Trois (03) indicateurs d'effets définis permettent de mesurer l'atteinte de cette finalité. Il s'agit du taux de satisfaction globale du personnel, du maintien de la certification ISO 9001 et du taux de mise en œuvre physique et financière du PSD.

Pour l'atteinte de l'effet EA. 3 de cet axe stratégique, six (06) actions majeures sont mises en œuvre.

Action 3.1 : Amélioration du dispositif institutionnel et de pilotage

Au regard des ambitions de développement de l'ENAREF, le résultat attendu de la réalisation de cette action est **l'adaptation du cadre institutionnel et le pilotage (RI.3.1).**

Pour ce faire, les interventions porteront entre autres sur la relecture du cadre institutionnel et son opérationnalisation, la régularité de la tenue des cadres de concertation, l'implication effective des acteurs dans les prises de décisions et dans la mise en œuvre des actions de développement.

La proportion de textes relus et, la proportion de sessions de cadres de concertation tenus serviront d'indicateurs pour mesurer l'atteinte de ce résultat.

Action 3.2 : Amélioration de la planification, du contrôle et du suivi-évaluation des actions

La planification, le suivi et l'évaluation constituent des éléments importants du cycle de gestion axée sur les résultats. L'ENAREF à travers cette action, vise à assurer une mise

en œuvre effective du plan stratégique par le renforcement de la programmation des activités, leur suivi régulier et des évaluations périodiques.

Le résultat intermédiaire **(RI. 3.2)** attendu de cette action est « **le système de planification, du contrôle et du suivi-évaluation des actions de l'école est renforcé** ». L'atteinte de ce résultat est appréhendée par les deux (02) indicateurs suivants : Le nombre de documents de planification produits et le taux de production des rapports de suivi et d'évaluation de la mise en œuvre du PSD.

Action 3.3 : renforcement de la gestion des ressources humaines et financières

Cette action vise **l'adéquation des ressources humaines et financières suffisantes avec les objectifs et les missions de l'école (RI.3.3)**.

Cela consistera d'une part, à disposer d'un personnel qualifié et motivé en nombre suffisant et d'autre part, à renforcer la mobilisation et la gestion des ressources financières en développant des mécanismes de plaidoyer auprès de l'Etat et des partenaires pour le financement des activités en lien avec son développement.

Les principaux indicateurs de mesure du résultat de cette action sont : le taux de couverture des besoins en ressources financières, *le taux de couverture des besoins en ressources humaines, et le taux d'exécution du plan de formation.*

Action 3.4 : Amélioration de la gestion des infrastructures et équipements

L'amélioration du cadre et des conditions de travail est essentielle pour l'atteinte de la mission de l'ENAREF. A cet effet, le résultat attendu à l'issue de la mise en œuvre de cette action est **(RI.3.4) : « les infrastructures et les équipements sont modernisés et entretenus »**. Il s'agira pour l'ENAREF de se doter d'infrastructures et d'équipements de qualité et adaptés et d'en assurer la maintenance préventive et curative.

Quatre (04) indicateurs permettront de mesurer la mise en œuvre de cette action : le taux d'exécution physique du plan d'investissement, le taux de satisfaction des utilisateurs des infrastructures et équipements, la qualité des prestations d'entretiens et de maintenance et le taux d'implantation de la comptabilité matière.

Action 3.5 : Renforcement du dispositif de communication

Cette action vise à la mise **en place d'un dispositif de communication qui améliore le processus de gestion et la visibilité de l'école (RI.3.5)**.

Pour ce faire, il s'agira de favoriser une meilleure circulation et l'accessibilité de l'information par le développement des supports, outils et canaux de communication adaptés, de renforcer la cohésion et la collaboration entre le personnel.

En outre, l'ENAREF devra rendre fonctionnel le site web et veiller à l'amélioration de la visibilité des actions.

Le taux d'exécution du plan de communication servira d'indicateur de mesure du résultat attendu.

Action 3.6 : Renforcement du système de documentation et d'archivage

« La modernisation du système d'archivage et de gestion documentaire » (RI.3.6)

est le résultat attendu de cette action. L'atteinte de ce résultat passe par la prise en charge efficace des archives et des documents de l'ENAREF grâce à l'utilisation des méthodes et outils modernes de gestion.

Ce résultat sera évalué au moyen des indicateurs ci-après : le taux d'implémentation du système d'archivage moderne, le taux de numérisation de la gestion documentaire et le taux de satisfaction des utilisateurs de la bibliothèque.

Tableau 6: coût et financement du plan stratégique

	Coût					TOTAL
	2020	2021	2022	2023	2024	
AXE 1 Modernisation et diversification des offres de formations	165.085.500	279.354.045	187.075.000	199.979.605	210.504.848	1.041.998.998
AXE 2 Développement de la recherche appliquée, de la prospection et du partenariat	3.500.000	11.800.000	63.050.000	26.116.667	27.422.500	131.889.167
AXE 3 Renforcement des capacités organisationnelles et opérationnelles	87.193.500	288.693.000	154.692.000	120.600.000	95.250.000	746.428.500
TOTAL	255.779.000	579.847.045	404.817.000	346.696.272	333.177.348	1.920.316.665
Source de financement	Subvention de l'Etat					
	Recettes Propres					
	PTF					



PARTIE III : DISPOSITIONS DE MISE EN ŒUVRE, DE SUIVI ET D'ÉVALUATION



Les mécanismes de mise en œuvre, de suivi évaluation et de financement constituent les dispositions de mise en œuvre et de suivi évaluation du plan stratégique.

III. 1. Mécanisme de mise en œuvre

Le mécanisme de mise en œuvre du plan stratégique comprend les instruments et les acteurs de mise en œuvre.

II.1.1. Instruments de mise en œuvre

Le plan stratégique de l'ENAREF sera opérationnalisé à travers le plan d'actions triennal glissant et le plan de travail annuel.

III.1.1.1 plan d'actions

Pour une mise en œuvre cohérente du plan stratégique, un plan d'actions triennal glissant sera élaboré et actualisé chaque année. Il représente la déclinaison des axes stratégiques en actions et activités hiérarchisées assorties des coûts bien estimés, des sources de financement, de planning et des responsables de la mise en œuvre.

En outre, ce plan d'actions doit prendre en compte l'élaboration d'un plan de communication pour une meilleure appropriation du plan stratégique, un plan de formation du personnel, un plan d'investissement et un plan de mobilisation des ressources.

III.1.1.2 Plan de travail annuel (PTA)

La mise en œuvre des activités inscrites dans le plan d'actions du plan stratégique se fera à travers un PTA. Le PTA de l'année N+1, élaboré au dernier trimestre de l'année N, contient l'ensemble des activités du plan d'actions triennal actualisé. Il va présenter les activités prévues en année N+1, leur chronogramme d'exécution, les directions/services responsables, les coûts estimatifs, les sources de financement et les extrants attendus.

III.1.2. Acteurs de mise en œuvre

La réussite de la mise en œuvre du présent plan stratégique repose sur tous les acteurs de l'école.

Ainsi, la mise en œuvre des actions de soutien qui permettront à l'école d'être mieux organisée et opérationnelle sera assurée par les structures suivantes :

- la Direction générale et le Secrétariat général qui conduisent le

- processus managérial, définissent les grandes orientations, coordonnent, contrôlent l'exécution des activités et évaluent les performances ;
- les directions d'appui qui conduisent les processus supports sont composées de la Direction des affaires financières (DAF), la Direction des ressources humaines (DRH) et l'Agence comptable (AC) chargées respectivement d' (i) assurer l'administration et la gestion des ressources matérielles et financières(ii) l'élaboration et la mise en œuvre de la politique de développement des ressources humaines (iii) la gestion comptable .

Quant au processus métier, les activités sont mises en œuvre par les deux directions techniques que sont :

la Direction de la formation initiale (DFI) chargée de la coordination et du suivi de la formation initiale ;

la Direction de la recherche et de la formation continue (DRFC) chargée de promouvoir, les activités de recherche appliquée, de publication et de formation continue dans les domaines des finances publiques et de l'économie.

Par ailleurs, le plan stratégique sera mis en œuvre avec la collaboration d'autres acteurs externes. Il s'agit notamment :

- **des structures de l'administration publique** : expression des besoins de formation, l'accompagnement dans la formation et l'encadrement des stagiaires, la participation aux instances pédagogiques et aux autres cadres de concertation;
- **le secteur privé** : expression des besoins de formation des acteurs, formation et encadrement des stagiaires;
- **les collectivités territoriales** : expression des besoins de formation des acteurs de la décentralisation et déclenchement du processus de recrutement des agents desdites collectivités à inscrire dans les filières de l'ENAREF;
- **des partenaires techniques et financiers** : accompagnement dans la formation des stagiaires, reconnaissance des diplômes, financement des activités et mobilisation des ressources auprès d'autres partenaires ;
- **des pays étrangers partenaires** : expression des besoins de formation, accord d'autorisation et d'aval d'inscription ;
- **des élèves** : participation à certaines instances et cadres de concertation pour la prise de décisions pour une mise en œuvre efficace du plan.

III.2. Dispositif de suivi et de l'évaluation

Le dispositif de suivi et d'évaluation du plan stratégique repose sur des instances et des acteurs qui s'appuieront sur des outils et des instruments pour mesurer l'atteinte des résultats projetés.

III.2.2 Instances de suivi et de l'évaluation

Les instances de suivi et de l'évaluation se situent à trois niveaux : le Conseil d'administration (CA), l'Assemblée générale du personnel de l'ENAREF et le Conseil de direction.

III.2.2.1 le Conseil d'administration (CA)

Le conseil d'administration remplit les rôles de contrôle de la stratégie conduite par le Directeur général, apporte de la légitimité et du soutien à l'organisation et aide ainsi par toutes ses initiatives, à la mise en œuvre des missions de l'école. Il adopte les budgets, les états financiers, les programmes et rapports d'activités et définit la politique d'ensemble de l'établissement.

Il se réunit deux fois par an en session ordinaire et est composé de neuf (09) membres issus des ministères en charge des finances, de la décentralisation, de la coopération régionale, de la fonction publique, de l'enseignement supérieur, du corps professoral, du personnel de l'école et du bureau des élèves.

III.2.2.2 : l'Assemblée générale du personnel

L'Assemblée générale présidée par le Directeur général, regroupe l'ensemble du personnel et se tient en session ordinaire deux (02) fois dans l'année. A la première session qui se tient en juillet, sont présentés et examinés le rapport d'activités du premier semestre de l'année en cours. Les orientations et recommandations sont formulées pour améliorer la mise en œuvre des activités du deuxième semestre.

Quant à la deuxième session, elle se tient en décembre. A cette session, sont présentés et examinés le rapport d'activités et le budget de l'année N, le PTA ainsi que le budget de l'année N+1.

Au cours de ces sessions qui constituent des cadres d'échanges directs entre responsables et agents, les préoccupations du personnel sont examinées et des décisions pouvant conduire à l'amélioration des conditions de vie et de travail peuvent être prises.

III.2.2.3 : le Conseil de direction

Le Conseil de direction qui se tient deux fois par mois est chargé de suivre de façon régulière le fonctionnement des services et prendre les décisions qui s'imposent. Pour ce faire, il apprécie les niveaux d'exécution physique et financière des activités du PTA en rapport avec les objectifs assignés, échange sur le fonctionnement des directions et donne des orientations pour la bonne exécution des activités. Il est présidé par le Directeur général et est composé du Secrétaire général, des Directeurs de services et des chefs de services rattachés à la direction générale et au secrétariat général du Chargé d'études, du Chargé du contrôle interne et de la Personne responsable des marchés, le Responsable qualité.

III.2.3. Acteurs de suivi et de l'évaluation

Le suivi et l'évaluation de la mise en œuvre du plan stratégique sera fait à travers la production des rapports trimestriels d'exécution des activités et d'évaluations périodiques.

Les activités de suivi-évaluation sont conduites par un secrétariat technique. Ce secrétariat est constitué de représentants de chaque direction de service et est coordonné par le CCI.

Le Secrétariat a pour mandat d'élaborer les projets de Plan d'actions, les plans de travail annuel, les rapports trimestriels d'exécution des activités, ainsi que tous les outils utiles pour le suivi et l'évaluation. En outre, il est chargé de soumettre ces différents documents à l'appréciation de l'instance de validation qu'est le Conseil de direction. Une note de service du Directeur général précisera la composition et les attributions du secrétariat technique de suivi-évaluation du plan stratégique.

Une évaluation finale du plan stratégique sera conduite par des acteurs externes ou par une structure interne de l'ENAREF en collaboration avec les structures du MINEFID pour en apprécier l'impact.

Toutefois, une évaluation à mi-parcours du PSD doit être conduite à l'année N+3.

III.2.4 Outils de suivi et d'évaluation

Pour le suivi et l'évaluation de la mise en œuvre du plan stratégique, plusieurs outils seront utilisés. Il s'agit entre autres de la matrice du cadre logique, du cadre de mesure de résultats, des rapports périodiques d'exécution des activités, des rapports de performances ainsi que des rapports d'enquête de satisfaction, des rapports d'évaluation des enseignements. Au niveau des directions techniques et structures d'appui, d'autres

outils pourront être également utilisés par les différents acteurs pour suivre la mise en œuvre de leurs activités. Il s'agit entre autres des fiches descriptives des activités, des comptes rendus des revues de direction, des rapports d'audits, des tableaux de bord, des comptes rendus, des rapports de mission.

III.3. Plan de financement

Les ressources financières pour la mise en œuvre du plan stratégique de l'ENAREF proviendront essentiellement de la subvention de l'Etat, des recettes propres et des Partenaires techniques et financiers (PTF). Les besoins et les sources de financement sont détaillés dans les plans d'actions prioritaires.

Il est important pour l'ENAREF de disposer d'un plan de mobilisation des ressources qui permettra de faire le plaidoyer et le lobbying auprès de l'Etat et des autres partenaires. Le tableau ci-dessous donne la répartition du coût selon les axes stratégiques ainsi que les sources de financement de 2020 à 2024.

Tableau 6 : coût et financement du plan stratégique

	Coût					TOTAL
	2020	2021	2022	2023	2024	
AXE 1 Modernisation et diversification des offres de formations	165.085.500	279.354.045	187.075.000	199.979.605	210.504.848	1.041.998.998
AXE 2 Développement de la recherche appliquée, de la prospection et du partenariat	3.500.000	11.800.000	63.050.000	26.116.667	27.422.500	131.889.167
AXE 3 Renforcement des capacités organisationnelles et opérationnelles	87.193.500	288.693.000	154.692.000	120.600.000	95.250.000	746.428.500
TOTAL	255.779.000	579.847.045	404.817.000	346.696.272	333.177.348	1.920.316.665
Source de financement	Subvention de l'Etat					
	Recettes Propres					
	PTF					

PARTIE IV : HYPOTHESES ET ANALYSES DES RISQUES



IV-1 Hypothèses

Le succès de la mise en œuvre du plan stratégique est fortement tributaire de certaines hypothèses. Ces hypothèses sont des conditions nécessaires que l'école devra réunir pour l'atteinte des résultats escomptés.

Ainsi, les principales hypothèses de réussite de la mise en œuvre du présent plan stratégique de l'ENAREF sont :

➤ **la communication pour l'appropriation de la stratégie**

Le but recherché est une bonne appropriation du contenu de la stratégie par les acteurs de l'ENAREF d'une part, et une sensibilisation des partenaires d'autre part. A cet effet, des séances d'information et de communication seront organisées à l'endroit des structures techniques de l'ENAREF et des partenaires.

Aussi, cette communication devrait faciliter la mobilisation des ressources pour la mise en œuvre de la stratégie auprès de la tutelle et des partenaires techniques et financiers.

➤ **l'implication des différents acteurs**

la mise en œuvre du plan stratégique nécessite l'implication et l'adhésion de tous les acteurs sous l'impulsion et le leadership du Directeur général.

➤ **la disponibilité et l'utilisation efficiente des ressources**

la mobilisation conséquente des ressources auprès de l'Etat et des partenaires et leur utilisation efficiente des ressources financières sont nécessaires pour une mise en œuvre efficace du plan. L'école devra aussi renforcer ses recettes propres pour le financement des actions.

➤ **la volonté politique**

l'atteinte des objectifs du plan stratégique nécessite un fort engagement du Conseil d'administration et du premier responsable de l'école en vue de faire de ce plan un outil de management et de plaidoyer. A cela s'ajoute l'implication effective du premier responsable du MINEFID en vue d'un accompagnement conséquent.

IV-2 risques

L'ENAREF, dans la mise en œuvre de ses différentes actions est exposée à des risques qui sont des événements non désirables, plus ou moins prévisibles, dont les conséquences sont susceptibles de porter préjudice au bon déroulement des activités et à l'atteinte de ses résultats escomptés.

Ainsi, les éventuels risques sont entre autres :

➤ **les mutations institutionnelles**

le processus d'universitarisation des écoles et centres de formation professionnelle de l'Etat pourrait introduire des changements qui vont entraver la mise en œuvre du plan.

➤ **la persistance de l'insécurité**

l'accentuation de la situation d'insécurité que connaît le pays pourrait entraver certaines actions de l'école notamment le placement des élèves en position de stage pratique auprès des administrations à l'intérieur du pays, le développement du partenariat, l'inscription de stagiaires provenant de pays étrangers et la mobilisation des ressources financières.

➤ **les mouvements sociaux**

la survenance de grèves et d'autres mouvements de contestation pourrait handicaper la mise en œuvre des activités inscrites dans le plan.

➤ **la survenue et la recrudescence des pandémies**

l'avènement des pandémies pourrait rendre difficile la mise en œuvre sereine des activités du plan stratégique. La répercussion des conséquences de la persistance de cette pandémie pourrait bouleverser les activités en lien avec la formation présentielle et affecter négativement le financement du plan.

IV.3. Analyse et gestion des risques

L'analyse du niveau de criticité des risques et des mesures d'atténuations est présentée dans les tableaux ci-dessous.

Tableau1 : Analyse des risques

N°	Enoncé du risque	Occurrence (O)	Incidence (I)	Criticité = (O) X (I)
		1 : faible 2 : moyenne 3 : élevée	1 : faible 2 : moyenne 3 : élevée	1-2 : faible 3-4 : moyenne 6-9 : élevée
1	la survenue et la recrudescence des pandémies	1	3	3
2	Mouvements sociaux	3	1	3
3	mutations institutionnelles	1	3	3
4	La persistance de l'insécurité	3	2	6

NB :

Occurrence : incertitude du risque : existence d'événements potentiels susceptibles de se réaliser

Incidence : conséquence du risque : suite logique négative = gravité ou impact

On a donc la formule : Criticité du risque = Probabilité d'occurrence X gravité

Tableau 2 : Mesures d'atténuation des risques

N°	Énoncé de risque	Atténuation	
		Stratégie	Activités
1	la survenue et la recrudescence des pandémies	Adapter le dispositif de formation pour réduire l'impact des pandémies	<ul style="list-style-type: none">- Mettre en place un dispositif pour le respect des mesures sanitaires- Développer la formation à distance au profit des clients- développer le télétravail pour le personnel
2	Mouvements sociaux	Définir et mettre en place un dispositif de gestion de crise	<ul style="list-style-type: none">- réquisitionner le personnel pour la mise en œuvre des activités stratégiques- Communiquer et dialoguer avec les partenaires sociaux
3	La persistance de l'insécurité	Renforcer le dispositif sécuritaire	<ul style="list-style-type: none">- Orienter le placement des stagiaires dans les zones sécurisées- Renforcer la sécurisation du personnel et des locaux de l'ENAREF
4	mutations institutionnelles	S'adapter à la nouvelle organisation institutionnelle	Relire le plan stratégique pour prendre en compte les réaménagements



ANNEXES



Annexe 1 : synthèse des forces des faiblesses des opportunités et des menaces

Forces	Faiblesses
Le cadre organisationnel	
<ul style="list-style-type: none"> - l'existence d'un organigramme - création de la cellule de contrôle interne et de suivi-évaluation, du service assurance qualité et de la Direction du développement de la coopération internationale et du suivi des partenariats (DDCISP). 	<ul style="list-style-type: none"> - non opérationnalisation des services département marchés publics, accueil et renseignement et du développement et du suivi des partenariats - non rattachement des structures techniques au secrétariat général - mauvais rattachement de certaines structures techniques et d'appui - classement de la DDCISP en direction technique alors que le contenu de ses attributions relève du support - non congruence des attributions des services avec celles des directions dont ils relèvent et vice versa (DAAF, DDCISP, DRFC, DFI)
Le cadre juridique et domaine d'intervention	
<ul style="list-style-type: none"> - existence de textes législatifs et réglementaires encadrant la création et le fonctionnement de l'ENAREF ; - autonomie de gestion due au statut d'EPE 	<ul style="list-style-type: none"> - non prise en compte de l'attribution « organiser à la demande de tous services intéressés, des stages de perfectionnement ou de recyclage destiné à leurs agents » du Kiti portant création de l'ENAREF dans le Décret n°2015-1519/PRES-TRANS/PM/MEF et le Décret N°2020-0354/PRES/PM/MINEFID. - les limites de l'autonomie de gestion de l'ENAREF en raison de son rattachement à la tutelle technique. - manque de texte dérogatoire au Décret N°2012-720/PRES/PM/MEF du 11 septembre 2012 portant réglementation des rétributions, des prestations spécifiques des agents des administrations publiques en matière de prise en charge conséquente des prestations dans le domaine de la formation continue et la gestion des programmes des Masters.
Système managérial et du pilotage	
<ul style="list-style-type: none"> - existence de cadres de concertation au sein de l'ENAREF - existence de dispositif fonctionnel de suivi de la mise en œuvre des recommandations issues des cadres de 	<ul style="list-style-type: none"> - chevauchement des réunions dû à leur nombre pléthorique et aux périodicités rapprochées - non-respect et non formalisation des calendriers de tenue de certains cadres de

concertation -existence d'un style de management adapté au suivi et à l'amélioration de la performance	concertation - faible implication des acteurs dans le processus d'exécution de certaines activités
Les ressources humaines, financières et matérielles	
<ul style="list-style-type: none"> - existence de personnel qualifié, dynamique - existence de matériel de travail - existence de la subvention de l'Etat - existence d'un vaste domaine abritant les nombreuses infrastructures - existence d'outils pédagogiques modernes - taux d'autofinancement relativement acceptable 	<ul style="list-style-type: none"> - non couverture des besoins en ressources humaines - inadéquation entre les profils et les postes de travail - inexistence d'un plan pluriannuel d'investissements - forte dépendance de l'ENAREF à la subvention de l'Etat -comptabilité matière peu développée -état vieillissant des véhicules et dégradation de certaines infrastructures
Les instruments et outils de gestion	
<ul style="list-style-type: none"> - existence d'un PSD définissant les orientations stratégiques de l'école - modules et supports de cours adaptés - existence d'outils du SMQ bien élaborés - existence d'instruments opérationnels de mise en œuvre du PSD (programmes d'activités, projets de performances, plan d'actions) - existence d'une politique marketing et de communication - existence d'outils de suivi et d'évaluation (canevas de suivi de la mise en œuvre des activités, canevas de suivi des recommandations) 	<ul style="list-style-type: none"> -faible arrimage du programme d'activités au plan d'actions du PSD -cadre de performance de certains processus non adéquat -inexistence d'une stratégie de mobilisation des ressources financières, d'un plan de gestion prévisionnelle des ressources humaines et d'un plan de carrière -non élargissement de la formation pratique à tous les logiciels métiers -politique marketing et de communication mal structurée et difficile à mettre en œuvre
Le système de contrôle interne et de suivi-évaluation	
<ul style="list-style-type: none"> - dispositif de contrôle et de suivi-évaluation fonctionnel - existence des composantes du contrôle interne de l'ENAREF bien développées et documentées 	<ul style="list-style-type: none"> - manque de renforcement de capacités de la Cellule de Contrôle Interne (formation et effectif) - non effectivité du contrôle du respect des procédures administratives et comptables - mauvaise perception de la fonction de CCI par certains acteurs.
Le système de communication et d'archivage	

<ul style="list-style-type: none"> - utilisation de divers canaux de communication - usage de l'information écrite (notes de service ou d'information) permettant de réduire les risques de déformation et/ou de déperdition - existence d'une salle de documentation (bibliothèque) bien fournie en ouvrages - disponibilité du matériel de rangement des archives et d'un inventaire complet présentant la typologie exacte des documents par structure administrative 	<ul style="list-style-type: none"> - non fonctionnalité du site Web ; - faible développement du système d'archivage - faible usage de la communication électronique et de l'intranet - insuffisance de matériel spécifique pour le service d'archivage - inexistence d'un centre d'archive numérique qui devait jouer le rôle de banque de données et d'informations
--	---

Le dispositif de formation

<ul style="list-style-type: none"> - existence d'instances pédagogiques et disciplinaires pour encadrer le dispositif de formation - existence de référentiels de formation (curricula, syllabus, plaquettes de cours) adapté - mode d'évaluation des stagiaires (contrôle continu) adapté - existence d'une plateforme e-learning à l'ENAREF 	<ul style="list-style-type: none"> - non tenue régulière des sessions de conseil scientifique et des cellules pédagogiques - non opérationnalisation du conseil des professeurs - désuétude, incohérence et lacunes des textes qui encadrent le dispositif pédagogique - absence de veille dans le dispositif de formation - absence d'autorisation pour la délivrance des masters professionnels - formation en ligne non encore intégrée dans la démarche pédagogique - programmation de certains cours sans tenir compte des liens de progression entre les matières - déficit de coordination entre les services d'accueil des stagiaires et l'ENAREF lors des stages pratiques - non fonctionnement du comité de sélection des enseignants vacataires - absence de coordination entre l'ENAREF et les régions pour la sélection et le suivi des enseignants vacataires - faible mise en œuvre des recommandations issues des évaluations des enseignements
---	--

Opportunités

Menaces

Environnement International

<ul style="list-style-type: none"> - existence de partenaires diversifiés - appartenance du Pays à des organismes 	<ul style="list-style-type: none"> - perspectives économiques défavorables - concurrence internationale en matière de
---	---

internationaux s'intéressant aux questions de formation professionnelle	<p>formation</p> <ul style="list-style-type: none"> - baisse tendancielle de l'aide publique au développement des institutions et pays partenaires
Environnement sous régional	
<ul style="list-style-type: none"> - appartenance du pays à des organismes sous régionaux - libre circulation des personnes et des biens 	<ul style="list-style-type: none"> - concurrence sous régionale en matière de formation avec la création d'écoles similaires à l'ENAREF; - crises socio politiques et économiques
Environnement national	
<ul style="list-style-type: none"> - stabilité politique - unique école publique spécialisée dans la formation des acteurs dans le domaine des finances publiques - existence d'une dynamique de réformes des finances publiques - existence d'une politique nationale de développement de l'économie numérique 	<ul style="list-style-type: none"> - récession économique due en partie à la pandémie de la Covid19 - mouvements sociaux - insécurité et conflits intercommunautaires - baisse de la subvention due aux régulations budgétaires - concurrence d'institutions publiques et privées de formation - recours des structures de l'administration financière à des cabinets privés pour des formations relevant de la compétence de l'ENAREF - conflit de compétence entre l'ENAREF et l'ENAM en matière de formation des agents des collectivités territoriales en finances publiques
Evolution technologique	
<ul style="list-style-type: none"> - existence de matériels modernes, diversifiés et à moindre coût sur le marché - accroissement de la visibilité des actions de l'école à l'échiquier national et international 	<ul style="list-style-type: none"> - instabilité du RESINA - existence de matériels et de documents contrefaits - développement de la cybercriminalité, la piraterie et le vol de données sensibles
Positionnement institutionnel	
<ul style="list-style-type: none"> - unique école publique spécialisée dans la formation des acteurs dans le domaine des finances publiques - Position de leader et de notoriété reconnue en matière de formation des agents de l'administration publique dans le domaine de l'économie et des finances 	<ul style="list-style-type: none"> - intervention de l'ENAM dans la formation des agents des collectivités territoriales en finances locales
Demande de formation et satisfaction des clients	
<ul style="list-style-type: none"> - existence d'une demande potentielle de formation (initiale et continue) dans le 	<ul style="list-style-type: none"> - diminution de la demande des administrations publiques en matière de

<p>domaine des finances publiques</p> <ul style="list-style-type: none"> - hausse de la demande privée de formation - diversité des filières de formation - forte satisfaction des administrations dans l'utilisation des produits de l'ENAREF 	<p>formation continue</p> <ul style="list-style-type: none"> - contingentement des effectifs de recrutement au niveau des concours directs et professionnels de l'administration publique - non prise en compte de certains besoins de formation
Instances externes de concertation	
<ul style="list-style-type: none"> - participation de l'ENAREF aux cadres de concertation du Ministère (CPC, CASEM) - participation de l'ENAREF aux AGSE/EPE - participation de l'ENAREF à la Conférence des instituts de finances publiques 	
Coopération et Partenariat	
<ul style="list-style-type: none"> - existence de partenaires au niveau national et international ayant le même centre d'intérêt que l'ENAREF 	<ul style="list-style-type: none"> - forte dépendance des recettes propres de l'ENAREF aux partenariats institutionnels - absence de cadre formel de collaboration avec les Etats partenaires

Annexe 2 : Matrice du cadre logique

Logique d'intervention	Résultats	Indicateurs	Sources de vérification	Hypothèses et risques
Objectif Général : Garantir une formation professionnelle de qualité et développer la recherche appliquée en économie et en finances publiques	Impact : Les produits de l'ENAREF contribuent à l'amélioration des performances des administrations en matière de gestion économique et financière	Taux de satisfaction des administrations bénéficiaires des produits de l'ENAREF Taux de la performance globale de l'ENAREF	Rapport d'enquête de satisfaction	
Axe stratégique 1 : Modernisation et diversification des offres de formations	EA 1. : Les offres de formation sont pertinentes, attrayantes et en phase avec les évolutions technologiques et des métiers	Taux de satisfaction globale des bénéficiaires directs des offres de formation Taux de conformité des formations avec l'évolution des métiers	Rapport d'enquête de satisfaction Rapport d'évaluation des curricula	les mutations institutionnelles la persistance de l'insécurité les mouvements sociaux
Action 1.1 : Adaptation de la formation initiale aux besoins des clients	RI 1.1 : les offres de formation initiale sont conformes aux réformes et aux besoins des administrations économiques et financières	Taux de conformité des offres de formation initiale aux besoins des administrations	Rapport du conseil scientifique	la survenue et la recrudescence des pandémies
Action 1.2 : Valorisation de la formation continue	RI 1.2 : Les offres de formations continues sont en adéquation avec les besoins des clients	Taux de conformité des offres de formation continue aux besoins des clients	Rapport d'activités	
Action 1.3 : Développement de l'appui-conseil et de la consultance	RI 1.3 : L'appui conseil et la consultance sont développés	Nombre des activités d'appui conseil et de consultance	Rapport d'activités	
Action 1.4 : Modernisation des outils et pratiques pédagogiques	RI 1.4 : les outils et pratiques pédagogiques sont conformes aux normes et aux exigences des évolutions technologiques	Taux de conformité des outils pédagogiques Taux de conformité des pratiques pédagogiques	Rapport d'évaluation des enseignements	
Action 1.5 : Développement de la formation à distance	RI 1.5 : la formation à distance est effective	Taux d'opérationnalisation de la formation en ligne	Rapport d'activités	

<p>Axe stratégique 2 : Développement de la recherche appliquée, de la prospection et du partenariat</p> <p>Action 2.1 : Développement de la recherche appliquée en économie et finances</p>	<p>EA 2 : La recherche, la prospection et le partenariat contribuent à l'amélioration des offres de l'ENAREF et au partage des connaissances dans le domaine de l'économie et des finances publiques</p> <p>RI 2.1 La recherche appliquée apporte des réponses aux problèmes de gestion économique et financières des administrations publiques et privées</p>	<p>Taux d'auto financement</p> <p>Taux de satisfaction des utilisateurs des résultats de la recherche</p> <p>Nombre de personne touchées par les résultats de la recherche</p> <p>Nombre d'articles publiés</p>	<p>Rapport d'activités</p> <p>Rapport d'enquête de satisfaction</p> <p>Rapport d'activité</p>
<p>Action 2.2 : Renforcement de la prospection et du marketing</p>	<p>RI 2.2 : Le portefeuille clients de l'ENAREF est diversifié et fidélisé</p>	<p>Taux d'accroissement du portefeuille clients</p>	<p>Rapport d'activités</p>
<p>Action 2.3 : Développement du partenariat</p> <p>Axe stratégique 3 : Renforcement des capacités organisationnelles et opérationnelles</p>	<p>RI 2.3 : Le portefeuille de partenaires est diversifié et améliore la conduite des actions de l'ENAREF</p> <p>EA 3. Le pilotage et les capacités opérationnelles de l'école sont renforcés</p>	<p>Nombre de conventions de partenariat signées</p> <p>Taux de satisfaction globale du personnel</p> <p>Maintien de la certification ISO 9001</p> <p>Taux de mise en œuvre physique et financier du PSD</p>	<p>Rapport d'activités</p>
<p>Action 3.1 : Amélioration du dispositif institutionnel et de pilotage</p>	<p>RI 3.1 : Le cadre institutionnel et le pilotage sont adaptés</p>	<p>Proportion de textes relus</p> <p>Proportion des sessions de cadres de concertation tenus</p>	
<p>Action 3.2 : Amélioration de la planification, du contrôle et du suivi-évaluation des actions</p>	<p>RI 3.2 : Le système de planification, du contrôle et du suivi-évaluation des actions de l'école est renforcé</p>	<p>Nombre de documents de planification produits</p> <p>Taux de production des rapports de suivi de la mise en œuvre du PSD</p>	<p>Rapport d'activité</p>

<p>Action 3.3 : renforcement de la gestion des ressources humaines et financières</p>	<p>RI 3.3 : Les ressources humaines et financières sont en adéquation avec les objectifs et les missions de l'école</p>	<p>Taux de couverture des besoins en ressources financières</p> <p>Taux de couverture des besoins en ressources humaines</p> <p>Taux d'exécution du plan de formation</p>	<p>Taux d'exécution physique du plan d'investissement</p> <p>Taux de satisfaction des utilisateurs des infrastructures et équipements</p> <p>Qualité des prestations d'entretiens et de maintenance</p> <p>Taux d'implantation de la comptabilité matière</p>	<p>Rapport d'activités</p>
<p>Action 3.4 : Amélioration de la gestion des infrastructures et équipements</p>	<p>RI 3.4 : Les infrastructures et équipements sont modernisés et entretenus</p>	<p>Taux d'exécution physique du plan d'investissement</p> <p>Taux de satisfaction des utilisateurs des infrastructures et équipements</p> <p>Qualité des prestations d'entretiens et de maintenance</p> <p>Taux d'implantation de la comptabilité matière</p>	<p>Rapport d'activité</p> <p>Rapport d'enquête de satisfaction</p>	
<p>Action 3.5 Renforcement du dispositif de communication</p>	<p>RI 3.5 : Le dispositif de communication améliore le processus de gestion et la visibilité de l'école</p>	<p>Taux d'exécution du plan de communication</p>		
<p>Action 3.6 Renforcement du système de documentation et d'archivage</p>	<p>RI 3.6 : Le système d'archivage et de gestion documentaire est modernisé</p>	<p>Taux d'implémentation du système d'archivage moderne</p> <p>Taux de numérisation de la gestion documentaire</p> <p>Taux de satisfaction des utilisateurs de la bibliothèque</p>		

CADRE DE MESURE DES PERFORMANCES PSD ENAREF

Indicateurs	Méthode de calcul de l'indicateur	Périodicité de calcul de l'indicateur	Valeur de référence 2019	Cibles		Structures responsables
				Valeur intermédiaire en 2022	Valeur visée en 2024	
Taux de satisfaction des administrations bénéficiaires des produits de l'ENAREF	somme des taux de satisfaction par critère /nombre total de critères	2 ans	ND	75%	80%	SG/CAT
Taux de performance globale de l'ENAREF	Critères de performance définis par la fonction publique	Annuelle	64%	67%	70%	CCI
Taux de satisfaction globale des bénéficiaires directs des offres de formation	somme des taux de satisfaction par critère /nombre total de critères	Annuelle	ND	80%	90%	DFI
Taux de conformité des formations avec l'évolution des métiers	(TC FI+TC FC)/2	Annuelle	ND	100%	100%	DFI
Taux de conformité des offres de formation initiale aux besoins des administrations (TC FI)	(nombre d'offres de formation initiale mis en conformité/nombre total des offres à mettre à jour) x100	Annuelle	ND	100%	100%	DFI

Taux de conformité des offres de formation continue aux besoins des clients (TC FC)	(nombre d'offres de formations continue mis en conformité/nombre total d'offres à mettre à jour)x100	Annuelle	ND	100%	100%	DRFC
Nombre d'activités d'appui conseil et de consultance	Comptage	Annuelle	2	6	10	SG/CAT
Taux de conformité des outils pédagogiques	(Nombre d'outils pédagogiques conformes acquis /Nombre d'outils prévus)x100	Annuelle	ND	75%	100%	DAF
Taux de conformité des pratiques pédagogiques	(Nombre de pratiques conformes/Nombre de pratiques prévus)x100	Annuelle	ND	75%	100%	DFI
Taux d'opérationnalisation de la formation en ligne	(Nombre d'étapes réalisées/Nombre d'étapes prévus pour rendre la formation en ligne opérationnelle)x100	Annuelle	ND	80%	100%	DRFC/DFI
Taux d'auto financement	(Ressources propres/Dépenses totales)x100	Annuelle	39,85%	40%	45%	DAF
Taux de satisfaction des bénéficiaires des résultats de la recherche	Somme des taux de satisfaction par critère /nombre total de critères	Annuelle	ND	75%	85%	DRFC

Nombre de personne touchées par les résultats de la recherche	Comptage	Annuelle	ND	600	1500	DRFC
Nombre d'articles publiés	Comptage	Annuelle	0	6	10	DRFC
Taux d'accroissement du portefeuille clients	((Valeur cible/Valeur de référence)-1)x100	Annuelle	ND	2%	5%	DRFC
Nombre de conventions de partenariat signées	Comptage	Annuelle	5	5	5	DRFC/SG-CAT
Taux de satisfaction globale du personnel	Somme des taux de satisfaction par critère /nombre total de critères	Annuelle	ND	80%	90%	SG-CAT
Maintien de la certification ISO 9001	Constat	Annuelle	Certification	Certification	Certification	RQ
Taux de mise en œuvre physique du PSD	(somme des taux d'exécution physique par action /nombre total d'actions)x100	Annuelle	ND	50%	100%	CCI
Taux de mise en œuvre financière du PSD	(somme des taux d'exécution financière par action /nombre total d'actions)x100	Annuelle	ND	50%	100%	DAF
Proportion de textes relus	(Nombre de textes relus/nombre total prévu)x100	Annuelle	0%	100%	100%	SG-CAT

Proportion des sessions des cadres de concertation tenus	(Nombre de sessions tenues/Nombre total de sessions prévues)x100	Annuelle	83,00%	100%	100%	CCI
Nombre de documents de planification produits	Comptage	Annuelle	4	17	27	SG-CAT/CCI
Taux de production des rapports de suivi de la mise en œuvre du PSD	(Nombre de rapports de suivi produits/Nombre total de rapports de suivi prévus)x100	Annuelle	18%	58%	100%	CCI
Taux de couverture des besoins en ressources financières	(Recettes totales/Dépenses totales)x100	Annuelle	ND	80%	100%	DAF
Taux de couverture des besoins en ressources humaines	Nombre de postes pourvus/Nombre de poste à pourvoir	Annuelle	80%	95%	100%	DRH
Taux d'exécution du plan de formation	(nombre de formation réalisées/nombre de formations prévues)x100	Annuelle	NA	90%	100%	DRH
Taux d'exécution physique du plan d'investissement	Somme des taux de d'exécution des investissements/nombre des investissements à réaliser	Annuelle	ND	75%	100%	DAF
Taux de satisfaction des utilisateurs des infrastructures et équipements	Somme des taux de satisfaction par critère /nombre total de critères	2 ans	ND	75%	80%	DAF

Qualité des prestations d'entretien et de maintenance	somme des notes obtenues/ nombre de prestataires	Annuelle	ND	17/20	17/20	DAF/PRM
Taux d'implantation de la comptabilité matière	(nombre d'étapes réalisées/nombre d'étapes prévues) X100	Annuelle	ND	80%	100%	DAF
Taux d'exécution du plan de communication	(nombre d'activités de communication réalisées/nombre d'activités prévues) X100	Annuelle	ND	80%	100%	SCRIP
Taux d'implémentation du système d'archivage moderne	(nombre d'étapes d'implémentation réalisées/nombre d'étapes prévues) X100	Annuelle	ND	80%	100%	SAD
Taux de numérisation de la gestion documentaire	(nombre d'étapes réalisées/nombre d'étapes prévues) x100	Annuelle	ND	25%	50%	SAD
Taux de satisfaction des utilisateurs de la bibliothèque	Somme des taux de satisfaction par critère /nombre total de critères	Annuelle	ND	75%	80%	SAD





03 BP 7085 Ouagadougou 03
Tél.: (+226)25 36 41 38 / (+226)25 36 47 78
Fax: (+226)25 36 57 33 - Email : enaref@enaref.gov.bf
Site web : www.enaref.gov.bf