

MINISTRE DE L'ECONOMIE, DES FINANCES
ET DU DEVELOPPEMENT

SECRETARIAT GENERAL

ECOLE NATIONALE
DES REGIES FINANCIERES

BURKINA FASO

Unité - Progrès - Justice



PLAN STRATEGIQUE DE DEVELOPPEMENT 2020-2024 DE L'ENAREF



Juillet 2020



PLAN STRATEGIQUE DE DEVELOPPEMENT 2020-2024 DE L'ENAREF

JUILLET 2020

AVANT-PROPOS



Créée en 1988, l'Ecole nationale des régies financières (ENAREF) est une école de formation professionnelle à vocation régionale dont la mission est de former les élèves fonctionnaires et les fonctionnaires élèves des administrations économique et financière du Burkina Faso et d'autres Etats intéressés. Elle assure la formation dans le domaine de l'économie, des finances publiques et des statistiques. Dans le déploiement de cette mission, l'ENAREF s'est inscrite dans une dynamique d'amélioration continue de la qualité de ses services qui l'amène à se doter d'outils et d'instruments d'optimisation de ses interventions.

Dans ce sens, l'Ecole a élaboré un Plan stratégique de développement (PSD) 2020-2024 auquel est arrimé un Plan d'actions triennal glissant qui servira de feuille de route à la mise en œuvre de l'ensemble de ses actions pour les cinq prochaines années.

En rappel, ce plan a été élaboré sur la base de l'évaluation du PSD échu, du diagnostic stratégique de l'Ecole, de la prise en compte du contexte national et international marqué par une très forte concurrence d'une part, et l'existence de niches de demande de formation d'autre part.

L'élaboration du PSD a été participative et guidée par le souci d'assurer sa cohérence avec les référentiels de planification du Ministère de l'Économie, des Finances et du Développement. Il est porteur des ambitions de l'ENAREF en quête d'efficacité dans l'accomplissement de ses missions et de consolidation de son ancrage régional.

La mise en œuvre du PSD vise à améliorer durablement les performances de l'ENAREF à travers des réformes et une modernisation de ses dispositifs de formation et la consolidation de son système de management de la qualité.

La nécessité de reformer et de moderniser tient d'une part, de la volonté politique affichée par les premiers responsables du Ministère, engagés dans les réformes des finances publiques et d'autre part, de l'émergence de nouveaux métiers et la digitalisation des tâches des différents emplois.

Tout comme pour la démarche d'élaboration, l'ENAREF travaillera en étroite collaboration avec l'ensemble des acteurs pour la mise en œuvre de ce Plan.

Je remercie l'ensemble des acteurs internes et externes qui se sont investis pour l'élaboration du présent document et particulièrement la Direction générale des études et des statistiques sectorielles pour son appui technique.

Je voudrais également inviter tous les acteurs à s'approprier le référentiel et à renforcer la synergie de leurs actions afin qu'« à l'horizon 2024, l'ENAREF soit une école performante, novatrice, 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 ».

Adama BADOLO

Officier de l'Ordre de l'Etalon

SIGLES ET ABBREVIATIONS

AC	Agence comptable
AG/EPE	Assemblée générale des établissements publics de l'Etat
ANPTIC	Agence nationale pour la promotion des technologies de l'information et de la communication
APE	Analyse et politique économique
CA	Conseil d'administration
CAMES	Conseil africain et malgache pour l'enseignement supérieur
CASEM	Conseil d'administration du secteur ministériel
CAT	Cellule d'appui technique
CCI	Chargé du contrôle interne
CEDEAO	Communauté économique des Etats de l'Afrique de l'ouest
CERPAMAD	Centre de Recherche panafricain en management pour le développement
CSMOD	Cadre stratégique de mise en œuvre de la décentralisation
CIFP	Conférence annuelle des instituts de finances publiques
COVID-19	Maladie à coronavirus 2019
CPC	Commission permanente de concertation
CT	Collectivité territoriale
DAAF	Direction des affaires administratives et financières
DDCISP	Direction du développement de la coopération internationale et du suivi des partenariats
DFI	Direction de la formation initiale
DGB	Direction générale du budget
DGEP	Direction générale de l'économie et de la planification
DGESS	Direction générale des études et des statistiques sectorielles
DGI	Direction générale des impôts
DRFC	Direction de la recherche et de la formation continue
Eco-dev	Economie et développement
ENAM	Ecole nationale d'administration et de magistrature

ENAREF	Ecole nationale des régies financières
ENAP	Ecole nationale d'administration publique
END	Ecole nationale des douanes
ENSEA	Ecole nationale de statistique et d'économie appliquée
FC	Formation continue
FGE	Fiscalité et gestion des entreprises
IDEA	Institut pour le développement en économie et en administration
INSD	Institut national de la statistique et de la démographie
ISTIC	Institut des sciences et techniques de l'information et de la communication
MEF	Ministère de l'économie et des finances
MFB	Ministère des finances et du budget
MINEFID	Ministère de l'économie, des finances et du développement
PA	Programme d'activités
PAP	Plans d'actions prioritaires
PDDC	Programme de décentralisation de développement communal
PGEPC	Projet de gouvernance économique et de participation citoyenne
PIB	Produit intérieur brut
PIFED	Programme international de formation en évaluation du développement
PNDES	Plan national de développement économique et social
PNUD	Programme des nations unies pour le développement
POSEF	Politique Sectorielle de l'économie et des finances
PPM	Plan de passation des marchés
PRM	Personne responsable des marchés
PSD	Plan stratégique de développement
PTA	Plan de travail annuel
PTF	Partenaires techniques et financiers
RESINA	Réseau informatique national de l'administration
SCRP	Service de la communication et des relations publiques
SDRH	Service de développement des ressources humaines

SG

Secrétariat général

SGC

Service de gestion des carrières

SLM

Service logistique et matériel

SMQ

Système de management de la qualité

SNRCAD

Stratégie de renforcement des capacités des acteurs de la
décentralisation

SRH

Service des ressources humaines

UEMOA

Union économique et monétaire ouest africaine



TABLE DES MATIERES

Avant-propos.....	3
SIGLES ET ABREVIATIONS.....	5
TABLE DES MATIERES.....	9
INTRODUCTION.....	11
PARTIE I : SYNTHÈSE DU DIAGNOSTIC STRATEGIQUE.....	13
I.1. L'ENAREF, une histoire à visée sous régionale non aboutie.....	15
I.2. Analyse diagnostique de l'environnement.....	15
1.2.1. Analyse de l'environnement externe.....	16
1.2.1.1. Un environnement international bien structuré, dynamique mais concurrentiel.....	16
1.2.1.2. Un environnement national peu favorable et à forte demande potentielle.....	16
1.2.1.3. Une évolution technologique favorable mais peu exploitée.....	17
1.2.1.4. Un positionnement institutionnel et un cadre juridique à avantages mitigés.....	18
1.2.1.5. Une demande réelle de formation à tendance baissière avec des clients relativement satisfaits.....	19
1.2.1.6. Des instances externes de concertation diversifiées et profitables.....	20
1.2.1.7. Une coopération et un partenariat en développement mais non évalués.....	20
1.2.2. Analyse de l'environnement interne.....	21
1.2.2.1. Un cadre organisationnel à parfaire.....	21
1.2.2.2. Cadre fonctionnel de l'ENAREF.....	22
1.2.2.2.1. Un système managérial et de pilotage à améliorer.....	22
1.2.2.2.2. Des ressources humaines insuffisantes.....	22
1.2.2.2.3. Des ressources financières insuffisantes au regard des ambitions de l'Ecole.....	23
1.2.2.2.4. Des instruments et outils de gestion disponibles mais sous utilisés.....	23
1.2.2.2.5. Un système de contrôle interne et de suivi-évaluation à renforcer.....	24
1.2.2.2.6. Un système de communication et de relations publiques à dynamiser.....	24
1.2.2.2.7. Un Système d'archivage et de documentation peu modernisé.....	24
1.2.2.2.8. Un dispositif de formation à parfaire.....	25
I.3. Synthèse de l'évaluation du plan stratégique antérieur.....	25
I.4. Les grands défis à relever.....	26
PARTIE II : FONDATION STRATEGIQUE.....	29
II.1. Rappel de la mission.....	31
II.2.2. Niveau national.....	32
II.3. Vision.....	33
II.4. Principes directeurs.....	33
II.5. Orientations stratégiques.....	36

II.5.1. Objectif global et impact attendu.....	36
II.5.2. Axes stratégiques et actions.....	36
- Axe 1 : Modernisation et diversification des offres de formation.....	36
- Axe 2 : Développement de la recherche appliquée, de la prospection et du partenariat.....	36
- Axe 3 : Renforcement des capacités organisationnelles et opérationnelles.....	36
II.5.2.1. Axe stratégique 1 : Modernisation et diversification des offres de formation.....	36
II.5.2.2. Axe stratégique 2 : Développement de la recherche appliquée, de la prospection et du partenariat	38
II.5.2.3. Axe stratégique 3 : Renforcement des capacités organisationnelles et opérationnelles.....	39
PARTIE III : DISPOSITIONS DE MISE EN ŒUVRE, DE SUIVI ET D’ÉVALUATION.....	43
III. 1. Mécanisme de mise en œuvre.....	45
III.1.1. Instruments de mise en œuvre.....	45
III.1.1.1 plan d’actions.....	45
III.1.1.2 Plan de travail annuel (PTA).....	45
III.1.2. Acteurs de mise en œuvre.....	45
III.2. Dispositif de suivi et de l’évaluation.....	47
III.2.2 Instances de suivi et de l’évaluation.....	47
III.2.2.1 le Conseil d’administration (CA).....	47
III.2.2.2 : l’Assemblée générale du personnel.....	47
III.2.2.3 : le Conseil de direction.....	48
III.2.3. Acteurs de suivi et de l’évaluation.....	48
III.2.4 Outils de suivi et d’évaluation.....	48
III.3. Plan de financement.....	49
PARTIE IV : HYPOTHESES ET ANALYSES DES RISQUES.....	51
IV-1 Hypothèses.....	53
IV-2 risques.....	53
IV.3. Analyse et gestion des risques.....	54
ANNEXES.....	57

INTRODUCTION

Le Gouvernement du Burkina Faso a adopté en 2017, la politique sectorielle « Gouvernance Economique 2018-2027 ». L'opérationnalisation de cette politique a nécessité pour le Ministère de l'économie, des finances et du développement (MINEFID), de se doter d'un plan d'actions qui définit les actions prioritaires et les activités à mettre en œuvre par ses différentes structures.

Ainsi, chaque structure devait se doter d'un document de planification en vue d'asseoir un dispositif opérationnel permettant de mieux prendre en charge les actions prioritaires à elle confiées.

En ce qui concerne l'ENAREF, un plan stratégique de développement a été élaboré en 2010 et dont la mise en œuvre est arrivée à échéance en 2019.

De ce fait, l'élaboration du plan stratégique 2020-2024 de l'ENAREF s'inscrit dans la dynamique de permettre à l'école de se doter d'un nouvel instrument de planification, en vue de prendre en charge efficacement la mission à elle assignée en matière « de formation professionnelle initiale et continue des élèves-fonctionnaires et fonctionnaires-élèves de l'administration économique et financière ».

Ce référentiel est une réponse aux problèmes et défis de la formation initiale et continue des administrations économiques et financières et un document de plaidoyer auprès de la tutelle et des partenaires techniques et financiers pour la mobilisation conséquente des ressources pour sa mise en œuvre.

Pour l'organisation et la conduite des travaux du processus d'élaboration, l'approche participative a été adoptée par la mise en place d'un comité de rédaction composé des cadres de l'ENAREF et des représentants d'autres structures du MINEFID (DGI, DGB, DGTCP et DGEP) ainsi que des personnes ressources. Ce comité de rédaction a bénéficié de l'accompagnement technique de la DGESS/MINEFID. Il a travaillé sous la coordination du Directeur général de l'ENAREF et sous la supervision d'un comité de pilotage composé d'un conseiller technique, de la Présidente du Conseil d'Administration et de la Directrice des ressources humaines du MINEFID.

Le processus d'élaboration de ce référentiel a comporté trois grandes étapes que sont : l'évaluation du plan stratégique échu, le diagnostic stratégique et la rédaction du plan stratégique de développement.

Les extraits intermédiaires (rapport d'évaluation et rapport de diagnostic stratégique) ont été validés par le comité de pilotage.

Avant son adoption par le Conseil d'administration de l'ENAREF, le Plan stratégique a été respectivement validé par le comité de pilotage et l'Assemblée générale du personnel. Il a également fait l'objet de communication lors d'une session de la Commission permanente de concertation (CPC).

Ce plan stratégique en tant qu'outil de planification de suivi et d'évaluation des réformes

de l'école sur la période 2020- 2024 s'articule autour de quatre (04) grands points :

- synthèse du diagnostic stratégique;
- fondation stratégique ;
- dispositions de mise en œuvre, pilotage et de suivi-évaluation ;
- hypothèses, analyse et gestion des risques.



PARTIE I : SYNTHÈSE DU DIAGNOSTIC STRATÉGIQUE



Le diagnostic stratégique de l'ENAREF s'articule autour de l'historique, de l'analyse de l'environnement, de l'évaluation de la stratégie antérieure et des grands défis à relever.

I.1. L'ENAREF, une histoire à visée sous régionale non aboutie

L'Ecole Nationale des Régies Financières (ENAREF) autrefois Centre de Formation Professionnelle des Finances Publiques de Ouagadougou (CFPPF) est créée par **KITI N° AN V-0258/FP/MF du 06 juin 1988**. Le but du CFPPF était de doter l'administration financière de cadres d'application (cycle B) et d'agents d'exécution (cycle C) dans les filières Fiscalité, Comptabilité et Finances. En 1989, elle a commencé à former les cadres de conception (cycle A) en plus des cycles C et B avec pour vocation de se positionner sur l'échiquier sous régional.

Dans son évolution, la formation initiale a été développée avec l'ouverture des filières « Statistique », « Aménagement du territoire » et « Economie et développement ».

En outre, la formation continue a été opérationnalisée avec la création du Centre d'Etudes et de Recherches en Finances Publiques (CERFIP) érigé par la suite en Direction de la Recherche et de la Formation Continue (DRFC).

Par ailleurs, l'ENAREF a noué des partenariats qui lui ont permis de diversifier ses offres de formation tant initiales que continues.

Dans sa quête permanente de l'excellence, elle s'est engagée dans une démarche qualité qui lui a valu d'être certifiée à la norme ISO 9001 avec pour périmètre de certification, la formation initiale et la formation continue.

En dépit des différents progrès, L'ENAREF est toujours à la conquête d'un meilleur positionnement stratégique au niveau sous régional et international comme un pôle de référence dans le domaine de la formation initiale des cadres en finances publiques et du renforcement des compétences à travers son volet formation continue.

I.2. Analyse diagnostique de l'environnement

L'ENAREF évolue dans un environnement dynamique composé d'un ensemble de facteurs qui influent la mise en œuvre de ses actions. L'analyse diagnostique de cet environnement va porter sur ses composantes externe et interne.

1.2.1. Analyse de l'environnement externe

1.2.1.1. Un environnement international bien structuré, dynamique mais concurrentiel

Le Burkina Faso est membre d'importants organismes internationaux qui s'intéressent

à la formation professionnelle et aux questions économiques et financières, notamment le Conseil africain et malgache pour l'enseignement supérieur (CAMES), l'Union économique et monétaire ouest africaine (UEMOA) et la Communauté économique des Etats de l'Afrique de l'ouest (CEDEAO). Cette coopération permet à l'ENAREF de bénéficier d'un cadre international déjà structuré et de profiter de la demande de formation au niveau sous régional en raison de la libre circulation des personnes et des biens.

Par ailleurs, les réformes engagées par ces organismes incitent l'ENAREF à mettre en place un dispositif pour s'adapter aux nouveaux besoins engendrés par ces réformes.

Toutefois, l'on assiste au niveau international à la création d'instituts et d'écoles de formation publics et privés qui concurrencent fortement l'ENAREF. Cette situation réduit les possibilités pour l'école de conquérir l'espace international.

Au plan économique, le contexte international est marqué par des perspectives défavorables liées aux crises sanitaires, socio politiques et économiques qui induisent d'une part, un recul du produit intérieur brut (PIB) à 4,9%¹ en 2020 au niveau mondial et d'autre part, la baisse des exportations au niveau national. Cette situation entraîne une diminution de l'appui des partenaires techniques et financiers (PTF) et une contraction des recettes propres du pays ; toute chose qui impacte négativement la performance de l'ENAREF à travers la diminution de la subvention accordée par l'Etat et les inscriptions soutenues par les PTF au profit des collectivités territoriales.

1.2.1.2. Un environnement national peu favorable et à forte demande potentielle

L'environnement national est marqué par la mise en œuvre du Plan National de Développement Economique et Social (PNDES) 2016-2020 qui est le référentiel de développement du Burkina Faso dans lequel un accent est mis sur le développement du capital humain avec un intérêt particulier pour la formation technique et professionnelle. Le contexte socio-politique national est caractérisé par une relative stabilité marquée par la tenue régulière des élections. Toutefois, la récurrence des attaques terroristes et la persistance de nombreux mouvements sociaux mettent à mal le bon fonctionnement des administrations.

En outre, sur le plan économique, les perspectives sont défavorables au regard des effets négatifs liés à la maladie à corona virus, aux attaques terroristes et aux conflits intercommunautaires. Ces phénomènes influent négativement sur la mobilisation des ressources financières et occasionnent l'augmentation des dépenses de santé, de sécurité et de défense au détriment des autres secteurs. L'ENAREF en subit les conséquences à

¹ Perspectives économiques mondiales, juin 2020

travers la diminution de la subvention de l'Etat et les régulations budgétaires.

Au niveau du secteur des finances publiques, l'ENAREF est l'une des principales structures de formation sur laquelle s'appuie le MINEFID dans le cadre de la formation initiale. Cette volonté politique constitue un cadre favorable pour l'ENAREF de développer la formation continue avec une réelle implication des structures du Ministère.

Au niveau local, l'essor des collectivités territoriales, marqué par la nécessité d'une bonne gouvernance économique et financière amène ces dernières à rechercher des formations de qualité en matière de gestion des finances publiques et adaptées au contexte des administrations locales. L'école peut tirer profit de la demande potentielle de ces collectivités territoriales.

Au niveau du secteur privé, l'augmentation des petites et moyennes entreprises de plus en plus structurées oblige bon nombre d'entre elles à utiliser du personnel qualifié en matière de finances publiques pour être des interfaces avec l'administration financière et fiscale. Le positionnement de l'ENAREF lui permet d'en tirer profit.

1.2.1.3. Une évolution technologique favorable mais peu exploitée

Les innovations technologiques impactent la conduite des actions de formation. Cela se traduit entre autres par le développement de plateformes de formation en ligne permettant ainsi de réaliser des formations initiale et continue à moindre coût. Cette situation, oblige l'ENAREF à adapter ses stratégies.

Dans ce sens, l'ENAREF a amorcé la modernisation de ses outils et pratiques pédagogiques avec l'utilisation de matériels technologiques modernes. Ainsi, l'ENAREF, avec l'appui de l'Agence nationale de la promotion des technologies de l'information et de la communication (ANPTIC), a mis en place une plate-forme de e-learning qui permettra de moderniser les méthodes d'enseignement, et de toucher un plus grand public qui pourrait se former à distance.

Toutefois, la dépendance de l'administration du Réseau informatique national de l'administration (RESINA) est un handicap dans la mise en œuvre de nouveaux outils qui nécessitent non seulement un très bon débit, mais aussi une certaine stabilité.

1.2.1.4. Un positionnement institutionnel et un cadre juridique à avantages mitigés

L'Ecole Nationale des Régies Financières est un Etablissement Public de l'Etat à caractère administratif placé sous la tutelle technique et financière du ministère en charge des finances. Ce statut lui confère une autonomie financière, de gestion et un ancrage national

solide lui permettant de répondre aux besoins de formation des administrations économiques et financières des secteurs publics et privés et de développer des initiatives d'autofinancement.

En outre, l'ancrage institutionnel au MINEFID permet à l'ENAREF de tirer parti des réformes qui y sont entreprises avec le développement de nouvelles thématiques et l'ouverture de nouvelles filières de formation.

Cependant, ce positionnement institutionnel ne met pas l'ENAREF à l'abri de la concurrence. En effet, d'autres structures publiques procèdent à l'ouverture de filières de formation dans le domaine des finances publiques notamment les marchés publics, le foncier et le cadastre.

Cette concurrence au niveau national ainsi que le contingentement des effectifs de recrutement au niveau des concours directs et professionnels de l'administration publique obligent l'ENAREF à développer des initiatives en vue de renforcer son positionnement institutionnel.

Les textes législatifs, réglementaires qui encadrent le domaine d'intervention de l'ENAREF sont entre autres :

- le Kiti An V -0258/FP-MF du 06 juin 1988 portant création de l'ENAREF ;
- la Loi 033_2008/AN du 28 avril 2008 portant régime juridique applicable aux emplois et aux agents des établissements publics de l'Etat ;
- le Décret n°2008-372/PRES promulguant la Loi n°033-2008/AN du 22 mai 2008, portant régime juridique applicable aux emplois et aux agents des EPE
- le Décret n°2014-613/PRES/PM/MEF du 24 janvier 2014 portant statut général des Etablissements Publics de l'Etat à caractère administratif ;
- le Décret n°2015-1519/PRES-TRANS/PM/MEF du 18 décembre 2015 portant approbation des statuts particuliers de l'ENAREF ;
- le Décret N° 2020_0354/PRES/PM/MINEFID du 15 mai 2020 portant organisation du MINEFID ;
- le Décret N°2012-720/PRES/PM/MEF du 11 septembre 2012 portant réglementation des rétributions des prestations spécifiques des agents des administrations publiques au Burkina Faso ;
- le Décret N°2015-1534/PRES/PM/MFPTSS/MEF du 18 décembre 2015 portant régime de scolarité des stagiaires des écoles et centres de formation professionnelle de l'Etat.

Ces textes facilitent le déploiement de la mission de l'ENAREF dans son domaine d'intervention. Il ressort de même que le caractère d'Etablissement Public de l'Etat (EPE) lui confère

une autonomie de gestion qui lui permet de développer son partenariat et renforcer la mobilisation de ressources financières.

Toutefois, l'analyse des textes législatifs et réglementaires fait ressortir certaines insuffisances en lien avec son statut d'EPE et son rattachement à la tutelle technique. Il s'agit de la restriction de la mission de l'ENAREF par rapport aux attributions de ses structures, la limitation de l'autonomie de gestion et des perspectives de carrière pour les enseignants, de l'absence de textes dérogatoires permettant à l'ENAREF d'assurer convenablement la prise en charge des acteurs et intervenants dans le domaine de la formation continue et la gestion des programmes des Masters.

1.2.1.5. Une demande réelle de formation à tendance baisse avec des clients relativement satisfaits

La demande de formation de l'ENAREF est appréhendée au niveau national et international et concerne la formation initiale et la formation continue.

La demande de formation initiale concerne les filières fiscalité, comptabilité, finances, statistiques, économie et développement et aménagement du territoire. Sur la période 2010-2019, l'ENAREF a formé 5040 agents toutes filières confondues. Cette demande a connu une baisse entre 2015 et 2019 en passant de 1148 à 409 inscrits. Cette baisse, ressentie à tous les niveaux, est plus importante au titre des inscrits des concours directs et professionnels de la fonction publique.

En plus des filières sus citées, l'ENAREF a développé deux formations en master dans les domaines de la fiscalité et de l'économie. La demande concernant ces masters provient des agents des administrations publiques et privées nationales et étrangères et est en augmentation.

En ce qui concerne la formation continue, la baisse de la demande est fortement liée à la baisse des demandes spécifiques de formation des administrations publiques. Quant à la demande de formation continue provenant de l'extérieur, elle reste marginale au regard du potentiel.

D'une manière générale, les clients de L'ENAREF sont satisfaits des prestations qu'elle offre. En effet, d'après les résultats de l'enquête de perception réalisée en 2019 auprès des clients de l'ENAREF, 80% des structures du MINEFID sont satisfaites des offres de formation de l'ENAREF même si certaines d'entre elles estiment qu'il reste des besoins non satisfaits.

Par ailleurs, les missions de prospection auprès des collectivités territoriales révèlent une faible prise en compte de leurs besoins spécifiques dans les modules de formation de même que l'inexistence de la formation à distance.

1.2.1.6. Des instances externes de concertation diversifiées et profitables

Il existe des cadres externes de concertation qui permettent aux différents acteurs de bénéficier des orientations stratégiques, de partager des expériences, de consolider les acquis et synergies d'actions pour un impact plus grand des actions de développement. L'ENAREF est partie prenante de cadres de concertation tant au niveau national qu'international dont les décisions et les recommandations influent sur sa gouvernance. Il s'agit :

- du Conseil d'administration du secteur ministériel (CASEM) ;
- de la Commission permanente de concertation (CPC) ;
- de l'Assemblée générale des Sociétés d'Etat consacrée aux établissements publics de l'Etat (AGSE/EPE) ;
- du cadre de concertation des écoles et centres de formation professionnelle de l'Etat ;
- de la conférence des Instituts des Finances publiques (CIFP).

En somme, la participation de l'ENAREF à ces cadres lui permet non seulement, de mieux coordonner et d'assurer efficacement sa mission, mais aussi de nouer des partenariats fructueux.

1.2.1.7. Une coopération et un partenariat en développement mais non évalués

Au cours des dix dernières années, l'ENAREF a diversifié ses partenariats à travers la signature d'une vingtaine de conventions de partenariats avec des Etats et des structures tant au niveau national qu'international. Ses partenaires sont entre autres : l'Ecole Nationale d'Administration Publique (ENAP) du Canada, l'Université Senghor d'Alexandrie en Egypte, le Centre de Recherche Panafricain en Management pour le Développement (CERPAMAD) au Burkina Faso, l'Ecole Nationale Supérieure de Statistiques et d'Economie Appliquée (ENSEA) d'Abidjan en Côte d'Ivoire, l'Université LAVAL au Canada, l'Institut de Développement en Economie et en Administration (IDEA International) au Canada, le Bureau d'études LINPICO en France, le Ministère de l'économie et des finances de la Guinée Conakry, le Projet de gouvernance économique et de participation citoyenne, le Programme d'appui à la décentralisation et au développement communal (PDDC), l'Institut national de la statistique et de la démographie (INSD), la Direction générale du Budget (DGB).

L'existence de ces relations de partenariats permet à l'ENAREF de satisfaire les besoins des clients et d'augmenter ses parts de marché.

Toutefois, la forte dépendance des recettes propres de l'ENAREF à la demande de formation continue des administrations publiques dont la tendance est de recourir à d'autres structures de formation constitue une menace pour l'équilibre financier de l'école.

Il convient de relever l'absence de mécanisme formel de collaboration avec les Etats partenaires ; toute chose qui fragilise le positionnement de l'ENAREF vis-à-vis du marché concurrentiel. Aussi, les partenariats formels ne sont pas évalués ; ce qui ne permet pas de capitaliser tous les acquis et les dividendes qui en découlent.

1.2.2. Analyse de l'environnement interne

L'analyse de l'environnement interne porte sur le cadre organisationnel, le cadre juridique et les capacités opérationnelles de l'ENAREF.

1.2.2.1. Un cadre organisationnel à parfaire

Aux termes de l'article 3 de l'Arrêté n°2013-00174/MEF/SG/ENAREF du 13 mai 2013 portant attributions, organisation, et fonctionnement de l'ENAREF, « l'Ecole Nationale des Régies Financières, établissement public de l'Etat a pour mission d'assurer la formation initiale et continue des élèves fonctionnaires et des fonctionnaires élèves de l'administration économique et financière ». Cette mission a été à la base de la définition de son organigramme et de ses attributions.

L'ENAREF est structurée autour de la Direction générale, du Secrétariat général, des directions techniques (la Direction de la formation initiale (DFI), la Direction de la recherche et de la formation continue (DRFC) et, la Direction du développement de la coopération internationale et du Suivi des partenariats (DDCISP)) et des structures d'appui (la Direction des affaires administratives et financières (DAAF), la Personne responsable des marchés (PRM), l'Agence comptable (AC), la Cellule de contrôle interne et de suivi-évaluation (CCI-SE), le Service assurance qualité (SAQ), et le Service de la scolarité (SS).

De l'analyse de l'organigramme, il ressort que certains services n'ont pas été formellement opérationnalisés pour diverses raisons. Aussi, des insuffisances liées au rattachement des structures et services ont été relevées. Il ressort de même une incongruence entre les attributions des services et celles des directions.

Cette structuration est en voie d'évolution avec l'opérationnalisation d'un nouvel organigramme consacré par l'arrêté n°2020-00266/MINEFID/SG/ENAREF du 11 juin 2020 portant organisation, attributions, organisation et fonctionnement de l'ENAREF qui corrige certaines imperfections de celui en vigueur.

1.2.2.2. Cadre fonctionnel de l'ENAREF

Dans cette partie, il s'est agi de diagnostiquer les capacités opérationnelles de l'ENAREF à travers l'analyse du système managérial et du pilotage, des ressources, des instruments et outils de gestion, du système du Contrôle interne et de suivi évaluation, du système de communication et d'archivage et du dispositif de formation.

1.2.2.2.1. Un système managérial et de pilotage à améliorer

L'ENAREF est pilotée par un Conseil d'administration qui donne les orientations stratégiques pour une bonne conduite de la mission.

Au niveau stratégique, le style de management est adapté au suivi et favorise la performance des services de l'ENAREF. Mais au niveau opérationnel, il ressort une faible implication des acteurs dans le processus d'exécution de certaines activités.

Il existe aussi des cadres de concertation régulièrement tenus dont les principaux sont : l'Assemblée générale du personnel, le Conseil de Direction, la réunion de direction et la revue de direction.

Cependant, des dysfonctionnements existent et sont liés au chevauchement des réunions avec pour corolaire, l'indisponibilité de certains acteurs. A cela, s'ajoutent le non-respect et la non formalisation des calendriers de tenue de certains cadres de concertation avec pour conséquence des réunions improvisées et peu efficaces.

1.2.2.2.2. Des ressources humaines insuffisantes

L'effectif du personnel de l'ENAREF, composé d'enseignants permanents et de personnel administratif, est de 71 agents en 2020 avec 40,84% de femmes. Cette répartition du personnel selon le sexe traduit un effort dans la prise en compte du genre.

Sur la période 2015-2020, l'école n'est pas parvenue à couvrir ses besoins en personnel enseignant dont le gap à combler est de 9 enseignants permanents. Pour combler le déficit en enseignants, l'Ecole fait recours à des vacataires qui ne sont pas toujours disponibles.

Pour le personnel administratif, il est noté une mauvaise répartition entre les services ainsi que l'inadéquation entre les profils et les postes de travail.

1.2.2.2.3. Des ressources financières insuffisantes au regard des ambitions de l'Ecole

L'analyse des données fait ressortir que les besoins en ressources financières sont couverts en moyenne à 78,30% sur la période 2015-2019. Ces ressources financières sont composées

de la subvention de l'Etat (70% en moyenne) et des recettes propres (30% en moyenne) qui sont constamment en baisse.

Il faut relever que les besoins en ressources financières de l'ENAREF ne sont pas exprimés sur la base d'une planification pluriannuelle.

1.2.2.2.4. Des ressources matérielles insuffisantes

Les ressources matérielles de l'ENAREF sont composées d'infrastructures, de matériels et mobiliers de bureau, de matériel roulant et des équipements et installations techniques.

Il ressort de l'enquête auprès du personnel que les ressources matérielles de l'école ne sont pas suffisantes.

Le parc automobile de l'ENAREF, composé de douze (12) véhicules est vieillissant entraînant une augmentation des charges d'entretien.

La maintenance préventive et curative des biens et des équipements est bien assurée par des prestataires externes de manière périodique.

L'absence d'un plan d'investissement et l'état embryonnaire de la comptabilité des matières ne favorisent pas une gestion efficace des infrastructures et du matériel.

1.2.2.2.5. Des instruments et outils de gestion disponibles mais sous utilisés

De façon générale, il ressort l'existence de plusieurs instruments et outils utilisés dans le cadre de la gestion de l'école. Il s'agit notamment du plan stratégique, des plans d'actions, des programmes d'activités et des outils de management qualité, de gestion des ressources humaines, de gestion financière ainsi que des logiciels métier.

Cependant, certains comportent des insuffisances et d'autres font l'objet d'une sous-utilisation et d'une faible appropriation de la part des acteurs.

En outre, des instruments jugés nécessaires à la bonne gestion de l'Ecole n'ont pas encore été développés (plan d'investissement, stratégie de mobilisation des ressources, plan de gestion prévisionnelle des ressources humaines, plan de mobilité interne du personnel, plan de carrière des agents contractuels).

1.2.2.2.6. Un système de contrôle interne et de suivi-évaluation à renforcer

Au sein de l'ENAREF, il existe un dispositif de contrôle interne et de suivi évaluation opérationnalisé avec la mise en place de la Cellule de contrôle interne (CCI) et la nomination d'un chargé du contrôle interne.

De l'analyse de ce dispositif, il ressort le manque de renforcement de capacités de la Cellule de Contrôle Interne et le non déploiement de la mission de contrôle du respect des procédures comptables et administratives.

1.2.2.2.7. Un système de communication et de relations publiques à dynamiser

Une politique de communication a été définie mais n'est pas mise en œuvre. Néanmoins, la communication interne est assurée aux moyens de supports classiques que sont les notes de service, notes d'information, comptes rendus de réunions, les affichages, le téléphone, le mail et les réseaux sociaux (WhatsApp, facebook).

Quant à la communication externe, elle est faiblement assurée par divers canaux tels que la presse écrite, audio, visuelle et en ligne, les mails, les correspondances écrites et de tous autres documents destinés à donner des informations pratiques aux usagers et partenaires de l'école.

Enfin, il faut relever que le site web de l'ENAREF n'est pas actif pour l'instant. Ce qui limite la portée de sa communication.

1.2.2.2.8. Un Système d'archivage et de documentation peu modernisé

A l'ENAREF, le système d'archivage a connu un début d'implémentation à travers la mise à disposition de locaux affectés à la gestion des archives, la disponibilité du matériel de rangement des archives et la disponibilité d'un inventaire complet présentant la typologie exacte des documents par structure administrative.

Il existe une bibliothèque bien fournie en ouvrages pouvant contribuer notamment à la préparation des cours et à la recherche.

Malgré ces efforts, il convient de noter que le système d'archivage n'est pas encore bien modernisé. En conséquence, les archives sont gérées au sein de chaque unité administrative sans référence au cadre juridique qui régit la matière et sans plan de classement prédéfini et adopté à l'échelle de la direction générale. De même, l'ENAREF ne dispose pas de centre d'archives numériques qui puisse jouer le rôle de banque de données et d'informations.

1.2.2.2.9. Un dispositif de formation à parfaire

Le dispositif de formation de l'ENAREF est composé des instances pédagogiques et disciplinaires, du processus de gestion pédagogique, du matériel pédagogique et de l'environnement de travail.

Au niveau des instances pédagogiques et disciplinaires, certaines ne sont pas opérationnelles ou régulièrement tenues.

Au titre du processus de gestion pédagogique, il existe des insuffisances dans le processus de recrutement et de nomination des enseignants vacataires dues au non fonctionnement du comité de sélection.

Le dispositif pédagogique comporte des dysfonctionnements qui ne permettent pas un bon suivi pour garantir la qualité de l'enseignement (vérification des présences des enseignants, méthode d'animation des cours, organisation des stages et suivi des stagiaires) et la mise en œuvre des recommandations issues des évaluations des enseignements.

Au niveau de la formation continue, les insuffisances sont liées à la reconnaissance des diplômes de masters professionnels et à la gestion des cours et des évaluations desdits masters. Aussi, le processus de validation des modules de formation continue est confronté à des difficultés liées à la prise en charge des acteurs «limites des termes du Décret 2012-720/PRES/PM/MEF du 11 septembre 2012 portant réglementation des rétributions des prestations spécifiques des agents des administrations publiques au Burkina Faso».

Pour ce qui concerne le matériel pédagogique et l'environnement de travail, l'ENAREF dispose de salles de classe bien appréciées par la majorité des élèves. En effet, la dynamique de modernisation des outils est en cours avec le remplacement progressif du matériel pédagogique : équipement des salles de classe en vidéos projecteurs, tableau blanc.

1.3. Synthèse de l'évaluation du plan stratégique antérieur

De l'évaluation du plan stratégique 2010-2019 échu, il ressort que sa mise en œuvre a permis d'engranger plusieurs résultats stratégiques notamment la diversification des filières de formation, le développement du partenariat, le renforcement de la performance organisationnelle.

Cette évaluation a aussi mis en exergue un certain nombre d'insuffisances. Il s'agit notamment de la non utilisation du PSD comme référentiel dans la programmation des activités, l'inexistence du dispositif de suivi et d'évaluation, la non appropriation du PSD par les acteurs chargés de sa mise en œuvre, l'absence de mécanisme de mobilisation des ressources et la non utilisation du PSD comme outil de plaidoyer auprès des partenaires dans le cadre de la recherche de financement des actions jugées prioritaires.

1.4. Les grands défis à relever

De l'analyse diagnostique de l'environnement de l'ENAREF et des résultats de l'évaluation du PSD échu, il ressort que les principaux défis à relever sont les suivants :

- **Le renforcement des cadres juridique et organisationnel**

Le cadre juridique et organisationnel comporte des insuffisances qu'il convient de corriger avec la relecture de certains textes règlementaires et l'opérationnalisation du nouvel organigramme.

- **Le développement du partenariat et le renforcement de la prospection**

L'ENAREF doit travailler à renforcer sa coopération avec les structures du Ministère, d'autres écoles ou universités de même que les partenaires techniques et financiers ayant un centre d'intérêt en lien avec son domaine d'intervention. Elle doit aussi mieux structurer et conduire ses actions de prospection afin d'identifier les clients potentiels à travers des leviers de marketing.

- **La modernisation et la diversification des offres de formation et l'amélioration de leur qualité**

Un accent particulier doit être mis sur la qualité de la formation avec le développement et l'actualisation permanente des modules, la modernisation des outils pédagogiques et le renforcement des capacités du personnel enseignant. Il importe aussi, pour L'ENAREF, de s'appuyer surtout sur le levier de la formation continue par une diversification des offres de formation afin d'élargir le champ de clients potentiels.

- **L'amélioration des instruments de planification et la conception d'outils de suivi et d'évaluation**

L'une des insuffisances constatées dans la planification pluriannuelle est le non arrimage des instruments opérationnels à la stratégie de développement de l'école. L'ENAREF doit travailler à corriger cette insuffisance avec la prise en compte des risques opérationnels. Elle doit aussi mettre en place un système de suivi et d'évaluation assorti d'outils bien développés.

- **L'optimisation de la mobilisation et de la gestion des ressources**

La difficulté majeure de l'Ecole en matière de ressources financières reste sa dépendance vis-à-vis de la subvention de l'Etat. L'ENAREF doit travailler à diversifier ses sources de financement afin d'améliorer son autonomie financière. Aussi, elle doit d'une part, se doter de ressources humaines et matérielles adéquates pour la conduite de ses actions et d'autre part, œuvrer à améliorer la gestion desdites ressources en tirant partie de la plénitude des dispositifs de contrôle.

- **L'amélioration de la communication pour le rayonnement national et international**

L'un des défis majeurs en matière de communication à l'ENAREF reste la mise en place d'une véritable stratégie de communication et de relations publiques et le renforcement des capacités pour l'animation du dispositif.

- **Le renforcement du système managérial et de pilotage**

La pléthore de réunions des cadres de concertation n'est pas favorable à un pilotage stratégique axé sur des résultats. Il convient donc de rationaliser les cadres de concertation et de motiver les acteurs en les impliquant davantage dans la conduite des actions prioritaires. Le style de management doit être plus participatif avec une définition claire des chartes de responsabilité et des contrats de performance en fonction des objectifs stratégiques fixés.

- **Le développement de la recherche et de la publication**

Le développement de la recherche et de la publication reste embryonnaire au sein de l'ENAREF. Un accent particulier doit être mis sur son financement. Il convient également de trouver des mécanismes de motivation des acteurs porteurs des projets de recherche.

- **La modernisation du système d'archivage et de la gestion de la documentation**

L'ENAREF émet, reçoit et accumule une masse importante de documents papier et de fichiers dont la maîtrise pose un réel problème. Au regard de la faiblesse du système d'archivage, il importe pour l'Ecole de développer son système d'archivage en mettant l'accent sur l'archivage numérique. Par ailleurs, l'ENAREF doit veiller au maintien de la dynamique de l'amélioration des acquisitions documentaires.

