

**ECOLE NATIONALE
DES REGIES FINANCIERES**

ELABORATION DU PROGRAMME D'ACTIVITES 2012

Février 2012

Commanditaire : ENAREF

Consultant : Issa Martin BIKIENGA
Ingénieur agro-économiste
03 BP 7156 Ouagadougou 03
Tél. : 70 26 07 58
e-mail : issa_bikienga@yahoo.fr
Burkina Faso

SOMMAIRE

1. CONTEXTE	4
1.1. RAPPEL DE LA POLITIQUE SECTORIELLE 2011-2020 DE L'ÉCONOMIE ET DES FINANCES	4
1.2. RAPPEL DU PLAN STRATEGIQUE DE DEVELOPPEMENT DE L'ÉCOLE NATIONALE DES REGIES FINANCIERES 2010-2019	5
2. METHODOLOGIE D'ELABORATION DU PROGRAMME D'ACTIVITES 2012	7
3. TABLEAUX DE SYNTHESE	8
3.1. CADRE LOGIQUE	10
3.2. SCHEMA DE PROGRAMMATION DES ACTIVITES	14
3.3. PLAN DE MESURE DE LA PERFORMANCE	18
3.4. BUDGET ESTIMATIF	22
3.5. CONSEILS PRATIQUES POUR L'ÉLABORATION DES RAPPORTS ANNUELS	29

LISTE DES TABLEAUX

<i>Tableau 1 : Cadre logique du Plan stratégique de l'ENAREF</i>	11
<i>Tableau 2 : Schéma de programmation des activités 2012 de l'ENAREF</i>	15
<i>Tableau 3 : Plan de mesure de la performance de l'ENAREF</i>	19
<i>Tableau 4 : Budget estimatif de l'année 2012 de l'ENAREF</i>	23

1. CONTEXTE

1.1. Rappel de la Politique sectorielle 2011-2020 de l'Économie et des Finances

Au Burkina Faso le Ministère de l'économie et des finances (MEF) est le principal artisan de la mise en œuvre de la politique du Gouvernement en matière économique et financière. L'importance de ce rôle dévolu au MEF se trouve renforcé par le contexte actuel marqué par la crise financière et économique internationale et ses répercussions sur l'économie sous-régionale et nationale. Aux termes du Décret N° 2011-072/PRES/PM/SGG-CM du 24 février 2011 portant attributions des membres du Gouvernement, le MEF assure la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation de la politique du Gouvernement en matière d'économie, de finances et de planification stratégique.

Pour réaliser cette mission, le MEF élabore et met en œuvre les politiques dans les domaines de l'économie et des finances, en s'appuyant sur les choix du Gouvernement, lesquels traduisent sa vision de l'avenir de la société.

Pour répondre à sa mission et en référence aux ambitions nationales en matière de croissance et de développement durable, le MEF s'est doté en 2011 d'une politique sectorielle qui se veut le cadre d'orientation de l'action du Gouvernement dans le secteur de l'économie et des finances pour les dix (10) prochaines années. Dans ce cadre, il s'est fixé une vision à long terme qui s'énonce comme suit : **« En 2020, le Burkina Faso dispose d'un secteur de l'économie et des finances dynamique et efficace, de plus en plus compétitif et performant, bien intégré dans la sous-région et ouvert au monde »**. Cette vision dérive de la Vision « Burkina 2025 » qui traduit les ambitions de développement que le pays s'est assigné pour le long terme et présentée par le Gouvernement sous le concept de « pays émergent ».

L'objectif principal poursuivi par la politique sectorielle du MEF est de promouvoir une économie compétitive et moderne soutenue par des finances publiques performantes et dynamiques. Cet objectif est décliné en sept (7) objectifs spécifiques qui sont :

- 1) Renforcer les capacités institutionnelles et organisationnelles du MEF ;
- 2) Promouvoir une gestion économique moderne et performante ;
- 3) Améliorer le recouvrement et la gestion des ressources budgétaires ;
- 4) Promouvoir une gestion efficace et transparente de la dépense publique ;
- 5) Améliorer l'efficacité de la gestion des comptes publics et des systèmes financiers ;
- 6) Renforcer le contrôle des finances publiques et la lutte contre la fraude, le faux et la corruption ;
- 7) Améliorer la gestion des relations économiques et financières internationales.

Pour atteindre ces objectifs spécifiques, le MEF a prévu de mettre en œuvre durant les dix (10) prochaines années, soit de 2011 à 2020, sept (7) programmes cohérents déclinés en sous-programmes et actions :

- Programme 1 : Pilotage et soutien des services du MEF
- Programme 2 : Gestion macro-économique et pilotage du développement
- Programme 3 : Mobilisation et gestion des ressources budgétaires.
- Programme 4 : Programmation budgétaire et gestion des dépenses.
- Programme 5 : Gestion des comptes publics et sauvegarde des intérêts financiers et du patrimoine de l'Etat.
- Programme 6 : Contrôle, audit des finances publiques et lutte contre la fraude, le faux et la corruption.
- Programme 7 : Gestion des relations économiques et financières internationales.

Ce qu'il faut retenir, c'est que la Politique sectorielle 2011-2020 de l'Economie et des Finances constitue désormais le document de référence pour l'élaboration des plans stratégiques, plans d'actions et programmes d'activités de tous les démembrements du MEF.

1.2. Rappel du Plan stratégique de développement de l'Ecole nationale des régies financières 2010-2019

L'Ecole nationale des régies financières dispose depuis 2009 d'un plan stratégique de développement couvrant la période 2010-2019. La vision de ce plan stratégique s'énonce comme suit : « **Face aux grands enjeux de la mobilisation et de la gestion des finances publiques ainsi que du développement économique du Burkina Faso, l'ENAREF entend se positionner comme un pôle d'excellence de la formation des acteurs financiers et économiques à même :**

- **de combler les attentes de tous ces demandeurs en termes quantitatifs et qualitatifs, au-delà du domaine des régies financières dans le souci de prendre en compte l'administration financière et économique dans son intégralité et partant, répondre aux sollicitations de tous les acteurs économiques publics et privés ;**
- **d'assurer la formation continue des personnels pour les adapter au rythme des mutations qui interviennent dans la mobilisation et la gestion des finances publiques et des programmes économiques dans ses dimensions intérieure et extérieure ;**
- **de s'illustrer comme un centre de référence dans le domaine de la recherche appliquée, de l'information et des publications en matières économiques et de finances publiques ;**
- **de se positionner comme une école à dimension régionale ».**

L'objectif général retenu est « **l'élaboration d'un cadre d'orientation et d'actions pour le développement et le pilotage de l'ENAREF pour les dix (10) prochaines années** ».

Cinq (5) axes stratégiques, définis également comme objectifs spécifiques, ont été retenus pour le plan stratégique de développement de l'ENAREF, à savoir :

- 1) Renforcer les capacités internes de l'ENAREF ;
- 2) Renforcer la formation initiale ;
- 3) Développer la formation continue ;
- 4) Promouvoir la recherche et les publications ;
- 5) Réaliser la régionalisation.

Ces objectifs spécifiques ont servi d'assise pour bâtir le plan d'action triennal en vue de réaliser progressivement le plan stratégique de développement de l'Ecole.

Sur le plan séquentiel, on observe que le Plan stratégique de développement de l'Ecole nationale des régies financières réalisé en 2009 est antérieur à la Politique sectorielle 2011-2020 de l'Economie et des Finances conçue en 2011. En principe, le Plan stratégique de développement de l'Ecole nationale des régies financières aurait dû être décliné de la Politique sectorielle 2011-2020 de l'Economie et des Finances, dans la mesure où l'ENAREF est un démembrement du MEF. Dans tous les cas, cette situation doit et peut être corrigée. La correction peut se faire par une relecture du Plan stratégique de développement de l'Ecole nationale des régies financières et son alignement sur la Politique sectorielle 2011-2020 de l'Economie et des Finances. Cet exercice, qui ne présente pas une grande complexité, doit être fait au plus tôt.

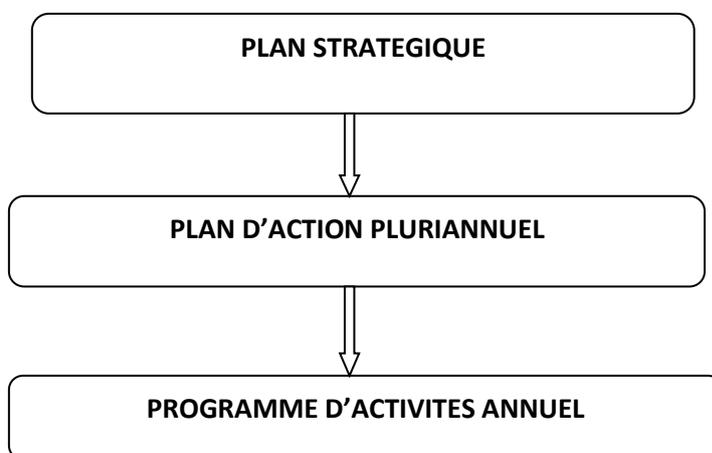
A ce stade, il apparaît utile pour une bonne compréhension de tout ce qui va suivre, de donner quelques précisions sur le concept de « plan stratégique » :

Un Plan Stratégique est un outil de gestion qui sert à :

- définir les orientations et les objectifs stratégiques à long terme d'une organisation ;
- préciser les priorités et les actions à entreprendre à court et moyen termes ;
- identifier les moyens concrets pour coordonner les politiques et les activités à l'intérieur de l'organisation ;
- fournir un cadre de référence pour la gestion ;
- allouer les ressources de façon proportionnelle à l'importance relative des activités prévues dans le plan d'opérations.

Sur cette base, le Plan stratégique de développement de l'Ecole nationale des régies financières constitue désormais le cadre d'orientation par excellence de l'action de l'ENAREF pour la période 2010-2019. C'est ainsi que le Plan d'action triennal en a été issu. Dans le même ordre d'idées, les programmes d'activités des trois prochaines années doivent émaner de ce Plan d'action triennal.

Schématiquement la logique d'ensemble, du plan stratégique au programme d'activités, se présente comme suit :



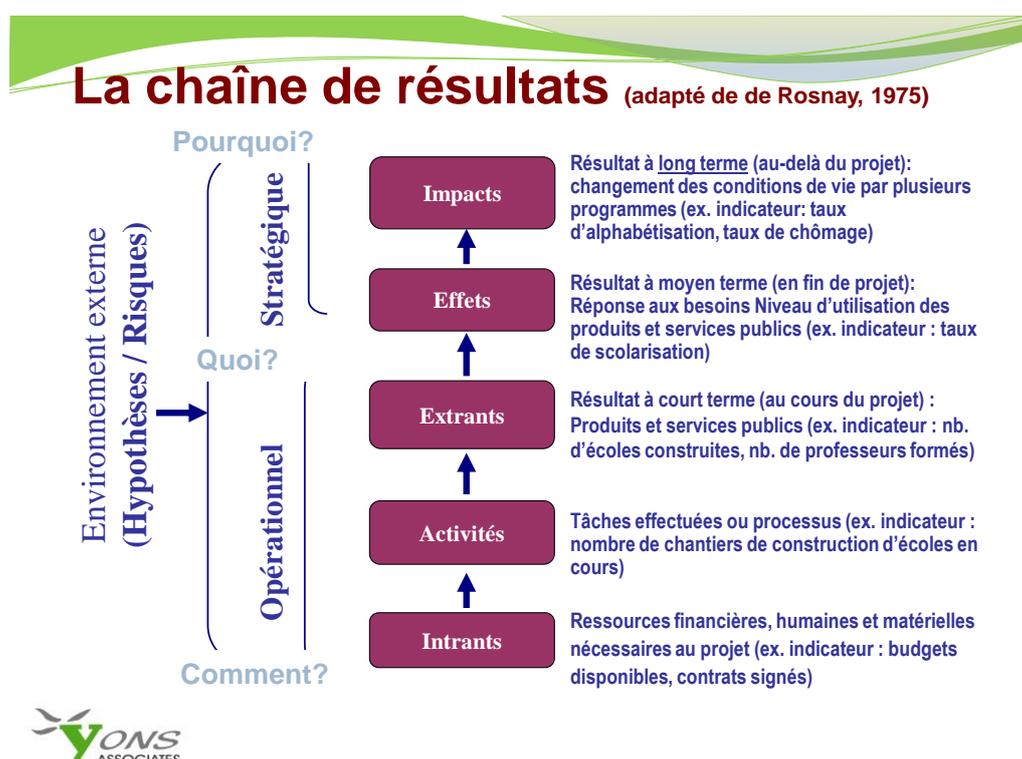
2. METHODOLOGIE D'ELABORATION DU PROGRAMME D'ACTIVITES 2012

L'élaboration du programme d'activités 2012 de l'ENAREF dont il sera question ci-dessous sera faite sur la base de la Gestion axée sur les résultats (GAR) dont l'intérêt dans le domaine du management des organisations n'est plus à démontrer. En effet, la GAR :

- est une approche de gestion fondée sur des résultats mesurables répondant aux objectifs et aux cibles définis préalablement en fonction des services à fournir;
- s'exerce dans un contexte de transparence, de responsabilisation et de flexibilité quant aux moyens utilisés pour atteindre les résultats visés;
- met l'accent sur l'atteinte d'objectifs plutôt que sur les règles et les procédures;
- vise ultimement à établir un lien entre les ressources affectées (crédits) et l'atteinte de résultats;
- fait évoluer la culture organisationnelle par la prise en compte des besoins de la clientèle;
- met l'accent sur les résultats atteints en les mesurant à l'aide d'indicateurs;
- responsabilise et mobilise l'organisation en allégeant les règles et en favorisant une plus grande transparence et imputabilité;
- fournit aux managers un modèle de gestion clair et reconnu.

La caractéristique majeure de la GAR est de présenter un enchaînement logique de résultats, généralement appelé chaîne de résultats.

Le schéma ci-dessous donne une vue synoptique de cette chaîne de résultats :



La GAR suit un cycle continu et intégré. La bonne compréhension de ce cycle permet au manager d'une organisation ou au gestionnaire d'un projet, à tout moment, de décider des actions appropriées à entreprendre. La GAR aide donc le décideur à adopter une attitude rationnelle en matière de gestion. Le tableau ci-dessous en donne une illustration :

Phases	Actions à entreprendre
Phase 1 : <i>Planification stratégique (avant le projet)</i>	S'engager
Phase 2 : <i>Mise en œuvre (en cours de projet)</i>	Réaliser
Phase 3 : <i>Reddition de comptes (en cours et en fin de projet)</i>	Évaluer
Phase 4 : <i>Rétroaction (en cours et en fin de projet)</i>	S'améliorer

Etant donné que l'ENAREF est une « Unité administrative » du MEF, son programme d'activités doit prendre son ancrage dans le Plan d'actions prioritaire de la Politique sectorielle de l'Economie et des Finances. Une analyse de cette politique sectorielle permet d'identifier ce point d'ancrage. En définitive, l'ENAREF, de façon implicite est concernée par l'objectif spécifique N° 1 de la Politique sectorielle de l'Economie et des Finances intitulé comme suit : **Renforcer les capacités institutionnelles et organisationnelles du MEF**. La contribution attendue de l'ENAREF pour l'atteinte de cet objectif spécifique est définie à l'**Action 1.7** de cet objectif. En effet cette action est définie comme suit :

Action 1.7 : Formation technique et professionnelle :

« A travers cette action, le MEF mettra l'accent sur la formation en général et particulièrement sur les principaux métiers qu'il comporte (planification stratégique, programmation et gestion budgétaires, comptabilité publique, statistique, démographie, aménagement du territoire, fiscalité, etc.). Pour ce faire, le MEF s'appuiera en priorité sur les écoles de formation professionnelle qui devront assurer, à travers la formation initiale et continue, une adéquation entre les exigences des emplois et les programmes de formation ».

Cela implique que l'ENAREF doit sélectionner et assurer ses enseignements en tenant compte de deux aspects majeurs :

- les principaux métiers cités dans l'Action 1.7;
- l'adéquation entre les exigences des emplois et les programmes de formation.

Un autre élément à prendre en considération porte sur la lettre de mission pour l'année 2012 adressée au Directeur général par le Ministre de l'économie et des finances (Cf lettre N°2912 – 598/MEF/CAB du 17 février 2012). Aux termes de cette lettre, il est assigné au Directeur général des objectifs de premier rang et des objectifs de second rang. Les résultats à atteindre sont les suivants :

Par rapport aux objectifs de premier rang :

- le programme de certification et de master en marchés publics et en audit et le contrôle de gestion basé sur les risques dans le secteur public est poursuivi ;

- les recommandations du rapport d'évaluation de la réforme des programmes de la formation initiale sont mises en œuvre ;
- le plan stratégique de développement de l'ENAREF est opérationnel ;
- l'ENAREF est soumise à la certification des normes internationales ;
- les textes de l'ENAREF portant réformes institutionnelles et organisationnelles de l'ENAREF sont finalisés.

Par rapport aux objectifs de second rang :

- les réunions de suivi du traitement des dossiers sont tenues, le logiciel de gestion du courrier (KIRA) est régulièrement renseigné ;
- deux assemblées générales ordinaires et les assemblées trimestrielles de direction sont tenues ;
- une cellule de contrôle interne est mise en place et permet le respect des règles et procédures ;
- le dispositif d'accompagnement des agents lors des évènements sociaux est mis en œuvre ;
- la mise en œuvre des instruments de programmation des activités et de suivi-évaluation de leur exécution est effective et tous les agents de l'ENAREF de l'ENAREF sont évalués.

L'atteinte de ces résultats implique la mise en œuvre d'un certain nombre d'activités qui seront mises en cohérence avec le plan stratégique et inscrites dans le programme d'activités 2012 de l'ENAREF.

3. TABLEAUX DE SYNTHESE

3.1. Cadre logique

Le Plan stratégique de développement de l'ENAREF comporte par axe stratégique des:

- Résultats ;
- Indicateurs de résultats ;
- Responsables
- Source de vérification ;
- Présuppositions ou conditions préalables.

Ce cadre logique doit servir de base pour la programmation des activités à venir année par année. Il est présenté dans le tableau N° 1 ci-dessous :

Tableau 1 : Cadre logique du Plan stratégique de l'ENAREF

Résultats	Indicateurs de résultats	Responsable(s)	Source de vérification	Présuppositions ou conditions préalables
Axe stratégique 1 : Renforcer les capacités internes de l'ENAREF				
1.1. Une politique interne de gestion des ressources humaines est promue	Une politique de promotion des ressources humaines est mise en œuvre	DG DAAF	- Document de politique de promotion des ressources humaines ; - Rapport du SAP	
1.2. Les ressources matérielles de l'Ecole sont renforcées	L'école dispose des ressources matérielles adéquates	CA DAAF	Rapports des différentes structures de l'école	Subvention appropriée de l'Etat
1.3. Les capacités de gestion de l'administration de l'Ecole sont renforcées	Niveau d'atteinte des objectifs ; Existence et utilisation des outils de gestion	DG	Rapport d'activités du DG	
1.4. Une stratégie pérenne de mobilisation des ressources financières est développée	Existence d'une stratégie de mobilisation des ressources financières	DG DAAF	Rapports DG et DAAF	Existence d'une certaine marge de manœuvre des responsables de l'école (pas de trop grandes contraintes textuelles).
1.5. Une plus grande visibilité est donnée à l'Ecole sur le plan national et international	Rayonnement de l'ENAREF est au niveau régional	MEF DG	- Rapport d'activités DG, - Enquêtes	Volonté politique

Résultats	Indicateurs de résultats	Responsable(s)	Source de vérification	Présuppositions ou conditions préalables
Axe stratégique 2 : Renforcer la formation initiale de l'ENAREF				
2.1. L'offre quantitative de formation initiale est élargie	Nombre de spécialités ; Nombre de formés	DEE DPC	Rapports DEE et DPC	Disponibilité de ressources
2.2. Le niveau d'efficacité des enseignants est accru	Qualité des prestations	DEE DAAF	Rapport DEE	Motivation des enseignants
2.3. Les ressources informationnelles adéquates sont mises à la disposition des enseignants et des élèves	Bibliothèque adéquatement fournie Disponibilité des TIC	DEE Service Informatique	Rapport DEE Rapport Service Informatique	
2.4. Des processus et outils d'évaluation performants sont développés	Existence des processus et des outils d'évaluation	DEE	Rapport DEE	Engagement des enseignants
2.5. Des interfaces sont Créées et/ou dynamisées	Existence d'interfaces dans toutes les structures du MEF	DPC	Rapport DPC	
2.6. Le rendement scolaire des élèves est accru	Le taux de réussite scolaire	DEE	- Rapport DEE	
Axe stratégique 3 : Développer la formation continue à l'ENAREF				
3.1. Des ressources humaines et des moyens matériels pour la formation continue sont disponibles	Existence des ressources humaines et des moyens matériels pour la formation continue	CERFIP DPC	Rapports CERFIP et DPC	
3.2. Le champ des interventions de la formation continue est élargi	Plan de formation continue prenant en charge toutes les spécialités du MEF	CERFIP	Document du plan de formation continue	
3.3. Les sessions de formation sont organisées de façon rationnelle	Evaluations positives	CERFIP	Fiches d'évaluation	
3.4. Des formations de qualité adaptées aux besoins des participants sont délivrées	Feed-back des structures bénéficiaires	CERFIP	Enquêtes de satisfaction	

Résultats	Indicateurs de résultats	Responsable(s)	Source de vérification	Présuppositions ou conditions préalables
Axe stratégique 4 : Promouvoir la recherche et la publication à l'ENAREF				
4.1. Des ressources humaines et des moyens financiers pour la recherche et la publication sont obtenus	Disponibilité Des ressources humaines et des moyens financiers pour la recherche et la publication	DAF CERFIP DEE	Rapports CERFIP et DEE	
4.2. L'ENAREF est dotée d'un plan pluriannuel de recherche appliquée	Existence d'un document cadre et plan opérationnel de la recherche appliquée	CERFIP DPC	Rapport CERFIP et DPC	
4.3. L'ENAREF est positionnée comme pôle de consultation	Nombre activités de consultation réalisées	CERFIP	Rapport CERFIP	
Axe stratégique 5 : Réaliser la régionalisation de l'ENAREF				
5.1. La visibilité de l'Ecole est renforcée au plan national, sous régional et mondial	Niveau de notoriété de l'Ecole ; Nombre de visiteurs du site de l'Ecole	DG Service informatique	Rapport DG	
5.2. Les enseignements dispensés contiennent des contenus de dimension régionale	Proportion du contenu des cours ayant trait aux pays de la région	DEE	Rapport d'évaluation des cours	
5.3. Des échanges pédagogiques avec des centres de formations spécialisés dans le domaine des finances publiques sont établis	Nombre d'activités d'échanges pédagogiques réalisés	DEE CERFIP DPC	- Rapports CERFIP, - DEE et DPC	
5.4. La prise charge de la régionalisation de l'Ecole par l'UEMOA est acquise	Existence d'un accord de financement avec l'UEMOA	MEF DG	- Rapport DG - Rapport DGCOP	

3.2. Schéma de programmation des activités

La programmation des activités annuelles doit être faite de manière à permettre à l'ENAREF d'atteindre les résultats visés dans le cadre logique. Dans cet ordre d'idées le programme d'activités de l'année 2012 se présente comme suit :

Tableau 2 : Schéma de programmation des activités 2012 de l'ENAREF

Objectif spécifique N°1 de la Politique sectorielle 2011-2020 de l'Economie et des finances : Renforcer les capacités institutionnelles et organisationnelles du MEF			
Résultats et activités de l'ENAREF			
Résultats	Activités	2012	
Résultat 1.1 : Une politique interne de gestion des ressources humaines est promue	1.1.1 : Doter le personnel de l'école d'un statut en conformité avec la loi n° 033-2008/AN du 22 mai 2008 portant régime juridique applicable aux emplois et aux agents des EPE		
	1.1.2 : Elargir le bassin des enseignants permanents		
	1.1.7 : Mettre en œuvre le dispositif d'accompagnement des agents lors des événements sociaux		
Résultat 1.2 : Les ressources matérielles de l'Ecole sont renforcées	1.2.1 : Doter l'école d'un plan d'accroissement des capacités des immeubles à usage pédagogique, administratif et d'hébergement		
	1.2.2 : Doter l'école de matériel didactique conforme aux exigences d'une pédagogie active		
	1.2.3 : Elaborer et mettre en œuvre un plan de renforcement du parc informatique de l'école		
Résultat 1.3 : Les capacités de gestion de l'administration de l'Ecole sont renforcées	1.3.1 : Elaborer et mettre en œuvre un plan d'opérationnalisation du nouvel organigramme		
	1.3.4 : Assurer le respect des délais de traitement des dossiers et des instances		
	1.3.5 : Tenir régulièrement les cadres de concertation		
	1.3.6 : Poursuivre la mise en place du dispositif de contrôle interne		
	1.3.7 : Assurer la programmation des activités (contrat d'objectifs, programme d'activités), le suivi-évaluation de leur exécution (rapport d'activités) ainsi que l'évaluation annuelle de tous les agents de l'ENAREF dans les délais requis		
	1.3.8 : Poursuivre l'opérationnalisation du plan stratégique de développement de l'ENAREF 1.3.9 : Poursuivre les réformes institutionnelles et organisationnelles de l'ENAREF		
Résultat 1.4 : Une stratégie pérenne de mobilisation des ressources financières est développée	1.4.1 : Développer un mécanisme de recouvrement intégral des recettes propres		
	1.4.2 : Elargir l'assiette des recettes propres par le développement de la formation continue et de la consultation		
	1.5.2 : Elaborer et mettre en œuvre un plan d'information et de communication		
	1.5.4 : Mettre à la disposition de la clientèle des guides pratiques d'information		
Résultat 2.1 : L'offre quantitative de formation initiale est élargie	2.1.1 : Ouvrir de nouvelles filières et intégrer de nouvelles matières liées à la gestion moderne dans les programmes des différentes filières		
	2.1.3 : Elaborer et mettre en œuvre une stratégie de prospection et de recrutement des candidats dans les pays intéressés		
Résultat 2.2 : Le niveau d'efficacité des enseignants est accru	2.2.1 : Rédiger les programmes de formation et les syllabus par matière et les mettre à la disposition des enseignants et des élèves		
	2.2.2 : Définir et mettre en œuvre une politique de recrutement, d'encadrement et de formation des enseignants vacataires		

Objectif spécifique N°1 de la Politique sectorielle 2011-2020 de l'Economie et des finances : Renforcer les capacités institutionnelles et organisationnelles du MEF			
Résultats et activités de l'ENAREF			
Résultats	Activités	2012	
	2.2.3 : Assurer régulièrement le renforcement de compétences des professeurs vacataires en leur assurant des formations appropriées à l'exercice du métier de formateur		
	2.2.4 : Favoriser la participation des personnels enseignants aux rencontres professionnelles et scientifiques traitant des questions intéressant leur discipline d'enseignement		
	2.2.5 : Assurer un encadrement scientifique adéquat de la préparation des mémoires		
	2.2.6 : Organiser la participation des professeurs vacataires au processus de conception et de révision des programmes de formation.		
Résultat 2.3 : Les ressources informationnelles adéquates sont mises à la disposition des enseignants et des élèves	2.3.1 : Développer et maintenir à jour les ressources bibliothécaires		
	2.3.2 : Informatiser les ressources de la bibliothèque pour en faciliter l'accès		
	2.3.3 : Doter chaque professeur permanent de moyens informatiques		
	2.4.2 : Mettre en place une commission de haut niveau pour la conception et de la révision des programmes		
Résultat 2.6 : Le rendement scolaire des élèves est accru	2.6.1 : Rehausser le taux d'encadrement des élèves		
	2.6.2 : Mettre en place un système personnalisé de suivi des élèves en difficultés		
Résultat 3.1 : Des ressources humaines et des moyens matériels pour la formation continue sont disponibles	3.1.1 : Recruter du personnel supplémentaire pour la gestion de la formation au niveau du CERFIP		
	3.1.2 : Mettre en place un fichier d'experts-formateurs nationaux et étrangers		
Résultat 3.2 : Le champ des interventions de la formation continue est élargi	3.2.1 : Prospecter de nouveaux champs d'intervention dans le privé et à l'étranger		
Résultat 3.3 : Les sessions de formation sont organisées de façon rationnelle	3.3.1 : Adopter et publier des plans périodiques de formation (annuels et triennaux)		
	3.3.2 : Organiser les sessions de formation en étroite collaboration avec les services demandeurs		
3.4 : Des formations de qualité adaptées aux besoins des participants sont délivrées	3.4.2 : Adapter constamment les méthodes et les outils d'enseignement aux thèmes de formation		
	3.4.3 : Poursuivre la mise en œuvre des programmes de formation master en marchés publics et en audit et contrôle de gestion basé sur les risques dans le secteur public		
	3.4.4 : Mettre en œuvre les recommandations du rapport d'évaluation de la réforme des programmes de la formation initiale		
	3.4.5 : Adapter les formations aux principaux métiers du MEF		
	3.4.6 : Soumettre l'ENAREF à la certification des normes internationales		
Résultat 4.3 : L'ENAREF est positionnée comme pôle de consultation	4.3.1 : Constituer un fichier de consultants potentiels		
Résultat 5.1 : La visibilité de l'Ecole est renforcée au plan	5.1.1 : Pourvoir le poste de travail «chargé de communication » et le doter de moyens adéquats de		

Objectif spécifique N°1 de la Politique sectorielle 2011-2020 de l'Economie et des finances : Renforcer les capacités institutionnelles et organisationnelles du MEF			
Résultats et activités de l'ENAREF			
Résultats	Activités	2012	
national, sous régional et mondial	travail		
Résultat 5.3 : Des échanges pédagogiques avec des centres de formations spécialisés dans le domaine des finances publiques sont établis	5.3.1 : Mettre en place la « direction des programmes et de la coopération et la doter de moyens adéquats de travail		
	5.3.2 : Mettre en place des partenariats entre l'Ecole et d'autres centres de formation de la sous région ou d'ailleurs		

3.3. Plan de mesure de la performance

L'exécution du programme d'activités doit faire l'objet d'une évaluation en fin d'année. Pour ce type d'exercice on se sert d'un plan de mesure de la performance qui renseigne sur l'état d'atteinte des résultats. Mais au préalable, la collecte des informations doit être organisée de manière à pouvoir renseigner dès le début de l'année les rubriques suivantes :

- Résultats attendus ;
- Indicateurs de résultats ;
- Sources de vérification ;
- Types d'informations à collecter ;
- Fréquence de la collecte d'informations ;
- Personnes responsables de la collecte.

A la fin de l'année, les résultats effectivement atteints doivent être répertoriés. Ce sont ces résultats qui seront utilisés pour l'élaboration du rapport annuel de l'ENAREF.

Le tableau N°3 ci-dessous décrit le plan de mesure de la performance.

Tableau 3 : Plan de mesure de la performance de l'ENAREF

Objectif spécifique N°1 de la Politique sectorielle 2011-2020 de l'Economie et des finances : Renforcer les capacités institutionnelles et organisationnelles du MEF						
Axes stratégiques et résultats de l'ENAREF						
Résultats attendus	Indicateurs de résultats	Responsable(s)	Source de vérification	Fréquence de la collecte des données	Personne (s) responsable (s) de la collecte des données	Résultats atteints
Axe stratégique 1 : Renforcer les capacités internes de l'ENAREF						
1.1. Une politique interne de gestion des ressources humaines est promue	Une politique de promotion des ressources humaines est mise en œuvre	DG DAAF	- Document de politique de promotion des ressources humaines ; - Rapport du SAP	1 fois, en 2012	Directeur DAAF	
1.2. Les ressources matérielles de l'Ecole sont renforcées	L'école dispose des ressources matérielles adéquates	CA DAAF	Rapports des différentes structures de l'école	Annuellement	Directeur DAAF	
1.3. Les capacités de gestion de l'administration de l'Ecole sont renforcées	- Niveau d'atteinte des objectifs ; - Existence et utilisation des outils de gestion	DG	Rapport d'activités du DG	Annuellement	Secrétaire général	
1.4. Une stratégie pérenne de mobilisation des ressources financières est développée	Existence d'une stratégie de mobilisation des ressources financières	DG DAAF	Rapports DG et DAAF	1 fois, en 2012	Secrétaire général, Directeur DAAF	
1.5. Une plus grande visibilité est donnée à l'Ecole sur le plan national et international	Rayonnement de l'ENAREF est au niveau régional	MEF DG	- Rapport d'activités DG, - Enquêtes	Annuellement	Secrétaire général	
Axe stratégique 2 : Renforcer la formation initiale de l'ENAREF						
2.1. L'offre quantitative de formation initiale est élargie	- Nombre de spécialités ; - Nombre de formés	DEE DPC	Rapports DEE et DPC	Annuellement	Directeur DEE	
2.2. Le niveau d'efficacité des enseignants est accru	Qualité des prestations	DEE DAAF	Rapport DEE	Annuellement	Directeur DEE	
2.3. Les ressources informationnelles adéquates sont mises à la disposition des enseignants et des élèves	Bibliothèque adéquatement fournie Disponibilité des TIC	DEE Service Informatique	- Rapport DEE - Rapport Service Informatique	1 fois, en 2012	Directeur DAAF, responsable SBA	

Objectif spécifique N°1 de la Politique sectorielle 2011-2020 de l'Economie et des finances : Renforcer les capacités institutionnelles et organisationnelles du MEF

Axes stratégiques et résultats de l'ENAREF						
Résultats attendus	Indicateurs de résultats	Responsable(s)	Source de vérification	Fréquence de la collecte des données	Personne (s) responsable (s) de la collecte des données	Résultats atteints
2.4. Des processus et outils d'évaluation performants sont développés	Existence des processus et des outils d'évaluation	DEE	Rapport DEE	1 fois, en 2012	Directeur DEE	
2.5. Des interfaces sont Créées et/ou dynamisées	Existence d'interfaces dans toutes les structures du MEF	DPC	Rapport DPC	1 fois, en 2012	Directeur DPC	
2.6. Le rendement scolaire des élèves est accru	Le taux de réussite scolaire	DEE	Rapport DEE	Annuellement	Directeur DEE	
Axe stratégique 3 : Développer la formation continue à l'ENAREF						
2.7. Des ressources humaines et des moyens matériels pour la formation continue sont disponibles	Existence des ressources humaines et des moyens matériels pour la formation continue	CERFIP DPC	Rapports CERFIP et DPC	Annuellement	Directeur DPC	
3.2. Le champ des interventions de la formation continue est élargi	Plan de formation continue prenant en charge toutes les spécialités du MEF	CERFIP	Document du plan de formation continue	1 fois, en 2012	Responsable CERFIP	
3.3. Les sessions de formation sont organisées de façon rationnelle	Evaluations positives	CERFIP	Fiches d'évaluation	Semestriellement	Responsable CERFIP	
3.4. Des formations de qualité adaptées aux besoins des participants sont délivrées	Feed-back des structures bénéficiaires	CERFIP	Enquêtes de satisfaction	Annuellement	Responsable CERFIP	
Axe stratégique 4 : Promouvoir la recherche et la publication à l'ENAREF						
4.1. Des ressources humaines et des moyens financiers pour la recherche et la publication sont obtenus	Disponibilité Des ressources humaines et des moyens financiers pour la recherche et la publication	DAF CERFIP DEE	Rapports CERFIP et DEE	Annuellement	Responsable CERFIP	
4.2. L'ENAREF est dotée d'un plan pluriannuel de recherche appliquée	Existence d'un document cadre et plan opérationnel de la recherche appliquée	CERFIP DPC	Rapport CERFIP et DPC	1 fois, en 2012	Responsable CERFIP	
4.3. L'ENAREF est positionnée comme pôle de consultation	Nombre activités de consultation réalisées	CERFIP	Rapport CERFIP	1 fois, en 2012	Responsable CERFIP	

Objectif spécifique N°1 de la Politique sectorielle 2011-2020 de l'Economie et des finances : Renforcer les capacités institutionnelles et organisationnelles du MEF

Axes stratégiques et résultats de l'ENAREF

Résultats attendus	Indicateurs de résultats	Responsable(s)	Source de vérification	Fréquence de la collecte des données	Personne (s) responsable (s) de la collecte des données	Résultats atteints
Axe stratégique 5 : Réaliser la régionalisation de l'ENAREF						
5.1. La visibilité de l'Ecole est renforcée au plan national, sous régional et mondial	- Niveau de notoriété de l'Ecole ; - Nombre de visiteurs du site de l'Ecole	DG Service informatique	Rapport DG	Annuellement	Responsable service informatique	
5.2. Les enseignements dispensés contiennent des contenus de dimension régionale	Proportion du contenu des cours ayant trait aux pays de la région	DEE	Rapport d'évaluation des cours	Annuellement		
5.3. Des échanges pédagogiques avec des centres de formations spécialisés dans le domaine des finances publiques sont établis	Nombre d'activités d'échanges pédagogiques réalisés	DEE CERFIP DPC	Rapports CERFIP, DEE et DPC	Semestriellement	Directeurs DEE et DPC, responsable CERFIP	
5.4. La prise charge de la régionalisation de l'Ecole par l'UEMOA est acquise	Existence d'un accord de financement avec l'UEMOA	MEF DG	- Rapport DG - Rapport DGCOOP	1 fois, en 2012	Directeur DAAF	

3.4. Budget estimatif

Le tableau N°4 donne un bref aperçu du budget d'exécution du programme d'activités 2012. Pour la détermination exacte des coûts, les activités y sont décrites de manière détaillée. Ainsi, pour l'année 2012, le budget global s'élève à **173 900 000 FCFA**. A cela il faut ajouter les autres dépenses (investissement, fonctionnement) pour aboutir à un budget complet de l'Ecole avant de le soumettre à l'approbation du Conseil d'administration

Tableau 4 : Budget estimatif de l'année 2012 de l'ENAREF

Objectif spécifique N°1 de la Politique sectorielle 2011-2020 de l'Economie et des finances : Renforcer les capacités institutionnelles et organisationnelles du MEF			
Résultats et activités de l'ENAREF			
Résultats	Activités	Descriptif des activités	Coût estimatif en milliers FCFA
Résultat 1.1 : Une politique interne de gestion des ressources humaines est promue	1.1.1 : Doter le personnel de l'école d'un statut en conformité avec la loi n° 033-2008/AN du 22 mai 2008 portant régime juridique applicable aux emplois et aux agents des EPE	Constitution d'une équipe interne de 3 personnes pour la rédaction du projet de statut	600
	1.1.2 : Elargir le bassin des enseignants permanents	Détermination par la DG des besoins en enseignants permanents et évaluation précise de l'incidence financière pour les 10 prochaines années	PM
	1.1.7 : Mettre en œuvre le dispositif d'accompagnement des agents lors des événements sociaux		
Résultat 1.2 : Les ressources matérielles de l'Ecole sont renforcées	1.2.1 : Doter l'école d'un plan d'accroissement des capacités des immeubles à usage pédagogique, administratif et d'hébergement	Détermination par la DG des besoins de l'Ecole en bâtiments pour les 10 prochaines années et évaluation de leurs coûts	PM
	1.2.2 : Doter l'école de matériel didactique conforme aux exigences d'une pédagogie active	Détermination par la DG des besoins en matériel didactique pour les 10 prochaines années et évaluation de leurs coûts	PM
	1.2.3 : Elaborer et mettre en œuvre un plan de renforcement du parc informatique de l'école	Elaboration du plan de renforcement du parc informatique par une équipe interne qui pourra en déterminer le coût pour les 10 prochaines années	600
Résultat 1.3 : Les capacités de gestion de l'administration de l'Ecole sont renforcées	1.3.1 : Elaborer et mettre en œuvre un plan d'opérationnalisation du nouvel organigramme	Application du nouvel organigramme	PM
	1.3.4 : Assurer le respect des délais de traitement des dossiers et des instances		PM

Objectif spécifique N°1 de la Politique sectorielle 2011-2020 de l'Economie et des finances : Renforcer les capacités institutionnelles et organisationnelles du MEF

Résultats et activités de l'ENAREF

Résultats	Activités	Descriptif des activités	Coût estimatif en milliers FCFA
	1.3.5 : Tenir régulièrement les cadres de concertation		PM
	1.3.6 : Poursuivre la mise en place du dispositif de contrôle interne		PM
	1.3.7 : Assurer la programmation des activités (contrat d'objectifs, programme d'activités), le suivi-évaluation de leur exécution (rapport d'activités) ainsi que l'évaluation annuelle de tous les agents de l'ENAREF dans les délais requis		PM
	1.3.8 : Poursuivre l'opérationnalisation du plan stratégique de développement de l'ENAREF		PM
	1.3.9 : Poursuivre les réformes institutionnelles et organisationnelles de l'ENAREF		PM
Résultat 1.4 : Une stratégie pérenne de mobilisation des ressources financières est développée	1.4.1 : Développer un mécanisme de recouvrement intégral des recettes propres		PM
	1.4.2 : Elargir l'assiette des recettes propres par le développement de la formation continue et de la consultation		PM
	1.5.2 : Elaborer et mettre en œuvre un plan d'information et de communication	Elaboration par des consultants d'un plan de communication	6 000
	1.5.4 : Mettre à la disposition de la clientèle des guides pratiques d'information	Conception de dépliants et prospectus destinés à la clientèle de l'Ecole	2 500
Résultat 2.1 : L'offre quantitative de formation initiale est élargie	2.1.1 : Ouvrir de nouvelles filières et intégrer de nouvelles matières liées à la gestion moderne dans les programmes des différentes filières	<ul style="list-style-type: none"> - Heures dispensées dans les nouvelles filières ; - Heures dispensées dans les nouvelles matières de gestion 	22 550

Objectif spécifique N°1 de la Politique sectorielle 2011-2020 de l'Economie et des finances : Renforcer les capacités institutionnelles et organisationnelles du MEF			
Résultats et activités de l'ENAREF			
Résultats	Activités	Descriptif des activités	Coût estimatif en milliers FCFA
	2.1.3 : Elaborer et mettre en œuvre une stratégie de prospection et de recrutement des candidats dans les pays intéressés	Missions de prospection et de sélection	5 550
Résultat 2.2 : Le niveau d'efficacité des enseignants est accru	2.2.1 : Rédiger les programmes de formation et les syllabus par matière et les mettre à la disposition des enseignants et des élèves	Commission de rédaction	1 000
	2.2.2 : Définir et mettre en œuvre une politique de recrutement, d'encadrement et de formation des enseignants vacataires	Commission de travail DEE/DPC/points focaux	1 000
	2.2.3 : Assurer régulièrement le renforcement de compétences des professeurs vacataires en leur assurant des formations appropriées à l'exercice du métier de formateur	Séminaires de formation de formateurs	18 000
	2.2.4 : Favoriser la participation des personnels enseignants aux rencontres professionnelles et scientifiques traitant des questions intéressant leur discipline d'enseignement	Participation à des colloques et rencontres scientifiques diverses	10 000
	2.2.5 : Assurer un encadrement scientifique adéquat de la préparation des mémoires	Séminaires sur la méthodologie pour les élèves et élaboration d'un guide de suivi	3 000
	2.2.6 : Organiser la participation des professeurs vacataires au processus de conception et de révision des programmes de formation.	Participation des professeurs vacataires aux commissions	2 000
Résultat 2.3 : Les ressources informationnelles adéquates sont mises à la disposition des enseignants et des élèves	2.3.1 : Développer et maintenir à jour les ressources bibliothécaires	Achat	12 000
	2.3.2 : Informatiser les ressources de la bibliothèque pour en faciliter l'accès	Câblage et achat logiciel	12 000
	2.3.3 : Doter chaque professeur permanent de moyens informatiques	Achat	10 000

Objectif spécifique N°1 de la Politique sectorielle 2011-2020 de l'Economie et des finances : Renforcer les capacités institutionnelles et organisationnelles du MEF			
Résultats et activités de l'ENAREF			
Résultats	Activités	Descriptif des activités	Coût estimatif en milliers FCFA
	2.4.2 : Mettre en place une commission de haut niveau pour la conception et de la révision des programmes	Réunion des membres de la commission	1 000
Résultat 2.6 : Le rendement scolaire des élèves est accru	2.6.1 : Rehausser le taux d'encadrement des élèves	Activité déjà prise en compte dans du recrutement des professeurs complémentaires	PM
	2.6.2 : Mettre en place un système personnalisé de suivi des élèves en difficultés.	Cours de rattrapage ou complémentaires	1 000
Résultat 3.1 : Des ressources humaines et des moyens matériels pour la formation continue sont disponibles	3.1.1 : Recruter du personnel supplémentaire pour la gestion de la formation au niveau du CERFIP	Commission recrutement/rémunération personnel recruté	11 950
	3.1.2 : Mettre en place un fichier d'experts-formateurs nationaux et étrangers	Activités quotidiennes du CERFIP	PM
Résultat 3.2 : Le champ des interventions de la formation continue est élargi	3.2.1 : Prospecter de nouveaux champs d'intervention dans le privé et à l'étranger	Missions de prospection à l'étranger	5 550
Résultat 3.3 : Les sessions de formation sont organisées de façon rationnelle 3.4 : Des formations de qualité adaptées aux besoins des participants sont délivrées	3.3.1 : Adopter et publier des plans périodiques de formation (annuels et triennaux)	Confection et tirage des plans par une entreprise privée	4 500
	3.3.2 : Organiser les sessions de formation en étroite collaboration avec les services demandeurs	Activités quotidiennes du CERFIP	PM
	3.4.2 : Adapter constamment les méthodes et les outils d'enseignement aux thèmes de formation	Concertations avec les formateurs	PM
	3.4.3 : Poursuivre la mise en œuvre des programmes de formation master en marchés publics et en audit et contrôle de gestion basé sur les risques dans le secteur public		10 000
	3.4.4 : Mettre en œuvre les recommandations du rapport d'évaluation de la réforme des programmes de la formation initiale		PM

Objectif spécifique N°1 de la Politique sectorielle 2011-2020 de l'Economie et des finances : Renforcer les capacités institutionnelles et organisationnelles du MEF

Résultats et activités de l'ENAREF

Résultats	Activités	Descriptif des activités	Coût estimatif en milliers FCFA
	3.4.5 : Adapter les formations aux principaux métiers du MEF	Ouvrir des filières de formation en planification stratégique, programmation et gestion budgétaires, comptabilité publique, statistique, démographie, aménagement du territoire, fiscalité	PM
	3.4.6 : Soumettre l'ENAREF à la certification des normes internationales		PM
	3.4.7 : Obtenir la certification ISO 9001	Identification des écarts par rapport à la norme ISO 9001, désigner une personne en interne chargée de piloter le projet, formation des acteurs à la maîtrise de la norme ISO 9001.	6 200
Résultat 4.3 : L'ENAREF est positionnée comme pôle de consultation	4.3.1 : Constituer un fichier de consultants potentiels	Recrutement des consultants par Internet	PM
Résultat 5.1 : La visibilité de l'Ecole est renforcée au plan national, sous régional et mondial	5.1.1 : Pourvoir le poste de travail «chargé de communication » et le doter de moyens adéquats de travail	Kit minimum comprenant : - un poste de travail complet avec connexion à internet (2.000.000 F.CFA) - un micro ordinateur portable (1.000.000 de F.CFA); - un poste de téléphone (100.000 F.CFA) ; - divers équipements de bureau (500.000 F.CFA) ; - divers équipements de télécommunication (500.000 F.CFA). - Recrutement et nomination du chargé de communication	13 100

Objectif spécifique N°1 de la Politique sectorielle 2011-2020 de l'Economie et des finances : Renforcer les capacités institutionnelles et organisationnelles du MEF			
Résultats et activités de l'ENAREF			
Résultats	Activités	Descriptif des activités	Coût estimatif en milliers FCFA
Résultat 5.3 : Des échanges pédagogiques avec des centres de formations spécialisés dans le domaine des finances publiques sont établis	5.3.1 : Mettre en place la « direction des programmes et de la coopération et la doter de moyens adéquats de travail	Kit minimum comprenant : <ul style="list-style-type: none"> - un poste de travail complet avec connexion à internet (2.000.000 F.CFA) - un micro ordinateur portable (1.000.000 de F.CFA); - un poste de téléphone (100.000 F.CFA) ; - divers équipements de bureau (500.000 F.CFA) ; - divers équipements spécifiques (200.000 F.CFA). 	3 800
	5.3.2 : Mettre en place des partenariats entre l'Ecole et d'autres centres de formation de la sous région ou d'ailleurs	<ul style="list-style-type: none"> - Divers frais de déplacements (5) et de séjours (5) : 5X 1.000.000; - prise en charge des diverses activités de partenariats : forfait de 5.000.000 de F.CFA 	10 000
TOTAL GENERAL			173 900

3.5. Conseils pratiques pour l'élaboration des rapports annuels

Comme cela est prévu dans les règles et procédures de gestion des organisations, l'ENAREF doit produire annuellement un rapport qui rend compte de la mise en œuvre de son programme d'activités. Un tel rapport est connu sous l'appellation de rapport d'activités et élaboré comme tel. Il importe que l'ENAREF mette le cap sur l'application effective de la GAR. Dans cette perspective, il y a lieu d'élaborer à la fin de chaque année un rapport de résultats en lieu et place d'un simple rapport d'activités. Le rapport de résultats a l'avantage de se concentrer sur l'analyse des résultats plutôt que sur la mise en œuvre des activités ; un tel rapport valorisera mieux le travail fait par l'ENAREF et lui donnera plus de crédibilité vis-à-vis du MEF, des partenaires techniques et financiers, des bénéficiaires de la formation ainsi que des pays de la sous-région.