

**MINISTÈRE DE LA FONCTION PUBLIQUE,
DU TRAVAIL ET DE LA PROTECTION SOCIALE**

SECRETARIAT GENERAL

**ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION
ET DE MAGISTRATURE**

BURKINA FASO

Unité - Progrès – Justice



**PLAN STRATEGIQUE DE DEVELOPPEMENT ET DE MODERNISATION
DE L'ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION ET DE MAGISTRATURE
(PSDM-ENAM) 2022-2026**

Décembre 2021

SOMMAIRE

PARTIE I : DIAGNOSTIC STRATEGIQUE DE LA STRUCTURE DE L'ENAM	6
I. ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT INTERNE DE L'ENAM	6
I.1. Le Cadre juridique, institutionnel et organisationnel (présenter en force et faiblesses)	6
I.2. Analyse des domaines d'intervention de l'ENAM	8
I.3. Les ressources humaines	11
I.4. Les ressources financières	12
I.5. Les ressources informationnelles	12
II. Analyse diagnostique de l'environnement externe	13
II.1. Analyse du microenvironnement	13
II.2. Analyse du macro-environnement	15
II.3. Synthèse de l'analyse diagnostique de l'environnement : les forces et les faiblesses	16
II.4. Les opportunités et les menaces	18
III. Bilan des stratégies antérieures (l'avancée des projets et leur impact)	18
III.1. Evaluation des stratégies antérieures de l'ENAM	18
III.2. Evaluation des politiques en cours de l'ENAM	19
III.3. Les grands défis à relever	20
PARTIE II : ELEMENTS DE LA STRATÉGIE	21
I. Les fondements	21
I.1. Au plan international et régional	21
I.2. Au plan national	21
II. La vision	22
III. Les valeurs cardinales et les principes directeurs	23
III.1. Les Valeurs cardinales	23
III.2. Les principes directeurs	23
IV. LES ORIENTATIONS STRATEGIQUES	24
IV.1. Objectif global et impacts attendus	24
IV.2. Les axes stratégiques, objectifs stratégiques et effets attendus	25
PARTIE III : DISPOSITIFS DE MISE EN ŒUVRE, DE SUIVI ÉVALUATION ET DE MOBILISATION FINANCIÈRE	31
I. DISPOSITIF DE MISE EN ŒUVRE	31
II. Les instruments de mise en œuvre	31
II.1. Le plan d'actions triennal glissant	31
II.2. Le plan de communication	31
II.3. Le plan de travail annuel	32
III. Les acteurs et organes de mise en œuvre	32
IV. LES INSTRUMENTS DE SUIVI- EVALUATION	36
IV.1. Le mécanisme de suivi- évaluation	36
IV.2. Les outils de suivi-évaluation	36
IV.3. Mécanisme de mobilisation des ressources	37
V. SUIVI PHYSIQUE ET FINANCIER	37
VI. EVALUATION DES EFFETS OU IMPACTS	37
PARTIE IV : ANALYSE ET GESTION DES RISQUES DU PSDM-ENAM 2022-2026	38
I. CARTOGRAPHIE DES RISQUES	38
II. PLAN DE MITIGATION DES RISQUES	38

SIGLES, ABREVIATIONS ET ACRONYMES

AGSE	Assemblée générale des sociétés d'Etat
ATOS	Appui Technique, Ouvrier et de Soutien
CA	Conseil d'Administration
CTC	Comité technique de coordination
DEA	Diplôme d'Etudes approfondies
DESS	Diplôme d'études supérieures spécialisées
DFC	Direction de la formation continue
DFCT	Direction de la formation des personnels des collectivités
DRAP	Direction de la recherche appliquée et des publications
ENA	Ecole nationale d'administration
ENAM	Ecole nationale d'administration et de magistrature
ENAP	Ecole nationale d'administration publique
EPA	Etablissement public à caractère administratif
EPE	Etablissement public de l'Etat
FICOD	Fonds d'investissement pour les collectivités décentralisées
GIZ	Deutsche gesellschaft für international zusammenarbeit
IRA	Institut Régional d'Administration
MATDS	Ministère de l'Administration territoriale, de la décentralisation et de la sécurité
MEF	Ministère de la l'Economie et des Finances
MFPTPS	Ministère de la fonction publique, du travail et de la protection sociale
MFPTSS	Ministère de la fonction publique, du travail et de la sécurité sociale
PAO	Plan d'actions opérationnel
PDDC	Programme décentralisation et développement communal
PNDES	Plan national de développement économique et social
PSDMA	Plan stratégique de développement et de modernisation de l'administration
PM	Premier Ministère
PTA	Plan de travail annuel
PTF	Partenaires techniques et financiers
PRE:	Présidence
SNRC-AD	Stratégie nationale de renforcement des capacités des acteurs de la décentralisation
TRANS	Transition
ODD	Objectifs de développement durable.

INTRODUCTION

Depuis sa création en 1959, l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature (ENAM) s'est positionnée comme l'institution leader en matière de formation professionnelle du personnel de l'Etat. Ce leadership a influencé son évolution et ses missions tout au long de son existence. En effet, les différentes réformes que l'institution a connues, ont toujours milité en faveur de la consolidation de son premier rôle dans la formation des agents de l'Etat et plus tard des collectivités territoriales, d'une part, et d'autre part en faveur de la diversification de ses missions.

L'évolution institutionnelle de l'ENAM est surtout marquée par la prise en compte des exigences de la modernisation de l'Etat lancée dans la deuxième décennie des années 2000 (**Plan stratégique décennal de modernisation de l'administration (2011-2020)**) par les autorités burkinabè. Cela a été matérialisé dès 2011 par l'adoption du premier plan stratégique de l'ENAM (2011-2016). A la suite de ce premier plan, un second sera adopté en 2017 (2017-2021). Ces deux plans stratégiques ont beaucoup contribué à changer la trajectoire de l'ENAM qui va élargir son champ d'actions dans le domaine de la formation professionnelle.

En effet, de nos jours, les missions de l'ENAM sont de trois ordres :

- la formation professionnelle initiale et continue des agents de l'Etat, des collectivités territoriales, des établissements publics et parapublics ;
- la conduite de recherches appliquées en administration publique ;
- l'assistance-conseil aux administrations de l'Etat, aux collectivités territoriales, aux établissements publics et parapublics.

Ces missions contemporaines de l'ENAM tirent leurs origines de la planification stratégique de 2011-2016 et de 2017-2021. Ces deux moments importants du développement de la structure ont connu des résultats variés, avec de nombreux acquis, mais aussi de nombreuses insuffisances.

Ce troisième plan stratégique (2022-2026) de la structure s'inscrit dans une nouvelle dynamique de réformes afin de l'adapter aux exigences de la nouvelle Stratégie nationale de modernisation de l'administration publique (SNMAP) 2021-2025 et des besoins actuels de la société burkinabè. Il a pour objectif de doter l'Ecole d'un document cadre pour le pilotage de ses missions essentielles en vue de renforcer son leadership dans le domaine de la formation des personnels de l'Etat et des collectivités territoriales, des établissements publics et parapublics et du privé. C'est dire que cette entreprise permettra l'accroissement de son leadership et de sa capacité managériale.

L'approche méthodologique

Le processus d'élaboration du plan stratégique de développement et de modernisation (PSDM) 2022-2026 de l'ENAM a connu plusieurs étapes. Elle s'est faite suivant une démarche participative impliquant toutes les parties prenantes. Un groupe de travail de l'élaboration du plan stratégique de développement et de modernisation (PSDM) composé du personnel de la structure et des personnes ressources extérieures à la structure a été mis en place pour accompagner le processus d'évaluation du PSDM 2017-2021 et d'élaboration du PSDM 2022-2026.

Les différentes étapes sont :

- Le diagnostic stratégique qui a été effectué à partir de l'analyse de la situation d'ensemble de l'ENAM et de l'évaluation du PSDM 2017-2021 ;

- L'élaboration du PSDM 2022-2026 ;
- La dernière étape du processus de l'élaboration du PSDM 2022-2026 a consisté à l'adoption du document par le Conseil d'administration.

Le présent document est structuré en cinq parties :

- le diagnostic qui présente et analyse la situation institutionnelle, organisationnelle, pédagogique de l'école pour les cinq dernières années (2017-2021) ;
- les éléments du plan stratégique de développement et de modernisation qui présentent la vision, les axes d'intervention et le cadre logique pour la période 2022-2026 ;
- le dispositif de mise en œuvre et de suivi-évaluation du PSDM-ENAM ;
- la cartographie des risques du PSDM-ENAM ;
- le cadre logique de la stratégie quinquennale de développement.

PARTIE I : DIAGNOSTIC STRATEGIQUE DE LA STRUCTURE DE l'ENAM

I. Analyse de l'environnement interne de l'ENAM

I.1. Le Cadre juridique, institutionnel et organisationnel (présenter en force et faiblesses)

a) Une Inadaptation des instruments juridiques de gestion

Soumis au régime juridique des EPE, certains instruments juridiques de gestion applicables à l'ENAM se révèlent inadaptés et peu efficaces. Cela se manifeste à travers le faible encadrement de certaines questions pédagogiques (non mise en place du conseil scientifique, irrégularité des conseils pédagogiques, coordination difficile entre les services de la DFI, notamment la programmation).

Dans le domaine de la formation continue, la faiblesse du taux des honoraires fixés par la réglementation générale prive ainsi l'ENAM des ressources humaines les plus qualifiées pour assurer les formations.

b) Un statut des enseignants-formateurs permanents inadapté

Il n'existe pas un cadre juridique incitatif des enseignants-formateurs permanents à l'ENAM qui permettrait d'organiser leur carrière et les motiver à se consacrer exclusivement à la formation des agents publics. Chargés de la formation des cadres de l'Etat, les enseignants-formateurs permanents de l'ENAM sont régis par les mêmes statuts qui devront régir les élèves stagiaires à la fin de leur formation. En effet, selon qu'ils sont en position de détachement ou directement recrutés par l'Ecole, les enseignants-formateurs permanents sont régis soit par le statut de la fonction publique soit par celui du personnel des Etablissements publics de l'Etat (EPE). Ces deux textes à caractère général sont inadaptés pour la gestion de la carrière du personnel enseignant de l'ENAM.

L'inadaptation du statut des enseignants-formateurs permanents constitue une source réelle de démotivation pour les enseignants-formateurs qui ne se sentent pas suffisamment valorisés en dépit de leur engagement dans la formation des cadres de l'Etat. Ne disposant pas d'un statut incitatif pour ses enseignants permanents, l'ENAM a du mal à recruter de nouveaux enseignants-formateurs de qualité.

c) Des innovations affirmées en matière de formation professionnelle

L'ENAM dispose depuis l'adoption du PSDM 2017-2021 d'une vision qui veut faire d'elle une Ecole de référence dans le domaine de la formation professionnelle. Cette vision connaît des mutations avec des transformations majeures dans le domaine de la formation professionnelle. Ces transformations ont été entre autres axées sur la formation expérientielle qui allie la pratique et la théorie afin de permettre aux élèves d'être opérationnels dès la fin de leur formation.

La notoriété de l'ENAM est désormais assise sur une formation expérientielle adaptée, une recherche transdisciplinaire appliquée et un service d'assistance-conseil innovant.

La formation expérientielle peut être définie comme une approche pédagogique qui offre aux apprenants la possibilité d'appliquer la théorie à une expérience concrète dans le but de faire progresser les objectifs d'apprentissage d'un cours ou d'un programme et comprend des occasions de réfléchir à ces expériences ou sur le lieu de travail. Le modèle théorique de l'apprentissage par l'expérience est fondé sur la perspective humaniste et constructiviste, proposant que nous sommes naturellement capables d'apprendre, et que l'expérience joue un rôle essentiel dans la construction et l'acquisition des connaissances. En d'autres termes, l'apprentissage se produit lorsqu'on crée des connaissances grâce à des transformations expérientielles. Partie intégrante de la façon dont tous les élèves apprennent, la formation expérientielle élargira les occasions d'apprentissage intégré au travail.

d) Une institution en pleine réforme

L'ENAM connaît des réformes depuis 2017. Ces réformes se font dans tous les aspects à savoir l'aspect pédagogique, administratif et financier. Sur le plan pédagogique, l'approche expérientielle de la formation avec la relecture des curricula en 2018 permet à l'Ecole d'améliorer la formation. La signature des conventions avec des écoles et universités nationales et internationales permet à l'ENAM de mettre à la disposition de ses élèves d'autres savoirs et savoir-faire. Sur le plan administratif, la création de la Direction des Ressources Humaines en 2017 assure mieux la gestion des ressources humaines. Sur le plan financier, l'ENAM bénéficie d'un fort apport financier du privé qui l'appui dans la construction de ses infrastructures.

e) Des partenaires disposés à accompagner

La mise en œuvre du PSDM-ENAM est assurée financièrement par le budget de l'ENAM. Étant un EPA, sa mission essentielle est la formation des futurs cadres du pays. Cependant, ses recettes mobilisées étant très résiduelles et insusceptibles de contribuer substantiellement à la mise en œuvre du PSDM-ENAM, l'Ecole a entrepris un ambitieux processus de partenariat qui a permis la réalisation d'un grand nombre d'infrastructures.

I.2. Analyse des domaines d'intervention de l'ENAM

a) Des programmes de formation initiale en adaptation

Depuis 2017, l'ENAM a entamé un processus d'amélioration de ses programmes de formation en les adaptant aux besoins des administrations publiques, parapubliques et aux besoins de la société burkinabè. Nous avons entre autre la relecture des programmes d'enseignements, la réforme du régime du stage administratif, l'institution d'un stage militaire obligatoire, la semestrialisation des cours etc.

b) Une faible capacité pédagogique

Le diagnostic fait ressortir les insuffisances suivantes liées à la faible capacité pédagogique de certains enseignants-formateurs :

- faible intérêt pour la recherche en administration ;
- faible utilisation des méthodes pédagogiques actives d'où la persistance de méthodes traditionnelles faites de cours magistraux dictés ;
- faible maîtrise des techniques andragogiques ;
- indisponibilité de certains enseignants-formateurs vacataires au moment des programmations.

c) Une actualisation des curricula pour toutes les filières

Conformément aux recommandations du PSDM 2017-2021, et suite au rapport du suivi-post formation, des curricula et syllabii de formation ont été actualisés à partir de 2018.

d) Un faible effectif d'enseignants-formateurs permanents

L'ENAM ne dispose en 2021 que d'un corps professoral de quinze¹ (15) enseignants-formateurs permanents dont trois (03) sont mis à la disposition de l'Etat central. Ce faible effectif amène l'école à recourir à un grand nombre d'enseignants vacataires. A titre illustratif, voir le tableau ci-après :

¹ Chiffre à préciser en année N-1

Tableau : Effectif du corps professoral de 2017 à 2021

Année	Effectif des élèves	enseignant formateur	Enseignants vacataires	Effectif total des enseignants formateurs
2017	3886	12	+382	+394
2018	3577	14	+382	+396
2019	1760	16	+382	+398
2020	1996	14	+382	+396
2021	1522	15	568	583
Evolution par rapport à 2017	-2364	0	+186	+186

Source fichier du personnel DRH/ENAM

Les effectifs des enseignants formateurs permanents sont restés relativement stables entre 2017 et 2021.

e) Une offre de formation continue peu compétitive

A l'ENAM, deux types de formations sont proposés aux personnels du public, du privé, du parapublic et des collectivités territoriales à savoir, la formation à la demande et la formation à la carte.

Le problème majeur de la formation continue réside dans la difficulté qu'elle a à se faire une place dans le domaine du marché de la formation continue faute de stratégie adaptée à l'environnement concurrentiel. Alors qu'il lui est reproché une irrégularité des offres de formation, aujourd'hui, une démarche proactive et un lobbying sont faits à travers le pays ; toute chose qui redynamise la formation continue.

f) La mission d'appui conseil peu remplie

➤ Une insuffisance de suivi post formation

Le suivi post-formation mobilise des ressources financières, humaines et organisationnelles très importantes dont l'ENAM ne dispose pas ; ce qui entraîne une difficulté pour l'ENAM à suivre les apprenants formés pour l'évaluation de leur rendement.

➤ Une faible capacité de l'ENAM à assurer l'appui conseil

Bien que l'ENAM dispose d'une banque de données de consultants/ formateurs- experts relativement fournie et qu'elle effectue le traitement des dossiers dans la transparence et dans l'équité, elle rencontre toujours des difficultés à s'imposer dans le marché de consultation très concurrentiel.

L'ENAM doit collaborer avec les partenaires nationaux et internationaux et prendre part aux appels d'offre nationaux et internationaux.

g) La recherche appliquée et les publications

➤ Faiblesse des productions scientifiques et leur diffusion

La direction de la recherche appliquée et des publications a reçu pour mission principale de faire, au sein de l'ENAM, la promotion de la recherche appliquée en administration publique ainsi que la publication des résultats de cette recherche. Elle mène ses activités de production scientifique avec les enseignants permanents et la collaboration des partenaires du monde universitaire et professionnel. Pour ce qui est des difficultés rencontrées dans le cadre de la recherche, on note :

- une faible capacité à la recherche des enseignants de l'ENAM ;
- une absence de production d'articles à caractère scientifique par les enseignants ;
- une inexistence d'un périodique (bulletin, revue...) pour les publications ;
- une faible valorisation des productions scientifiques des élèves ;
- une faible utilisation des productions scientifiques des élèves par l'administration ;
- une faible visibilité de l'ENAM info.

➤ Faible valorisation de la recherche appliquée

Malgré l'existence de conventions en vigueur, la recherche appliquée à l'ENAM demeure embryonnaire. Pour une meilleure utilisation de ces partenariats, l'ENAM doit réorganiser de façon efficace et efficiente ces ressources financières et humaines. C'est donc dire que des difficultés subsistent :

- une faible valorisation de la recherche appliquée ;
- une absence de l'assistance conseil sur les thématiques au moyen de la recherche appliquée sur des thématiques relatives à l'administration publique ;
- une insuffisance dans la démarche vers les départements ministériels pour l'identification des thèmes.

➤ Baisse de la qualité de la production des élèves

Jusqu'en 2019, l'ENAM procédait chaque année à l'encadrement des élèves pour la rédaction de leurs mémoires de fin de cycle d'études. Toutefois, la remise en cause de la qualité scientifique de ces mémoires par les différents intervenants et partenaires de l'ENAM ont conduit à leur substitution par des rapports de stage. Cependant, des difficultés subsistent :

- La coexistence d'un cours de méthodologie général et d'un guide de rédaction du rapport de stage ;
- l'absence de cadre réglementaire approprié pour la prise en charge des frais d'encadrement ;

- l'insuffisance des ressources documentaires ;
- l'absence de régularité dans le suivi de l'encadrement.

I.3. Les ressources humaines

a) Les limites du régime juridique

L'ENAM à l'instar des autres EPE, est régie par la loi n° 033-2008/AN du 22 mai 2008 portant régime juridique applicable aux emplois et aux agents des établissements publics de l'Etat, dont les dispositions ne prévoient pas de possibilités de promotion dans les emplois au-delà de la 1ère catégorie (catégorie A de la grille indiciaire de la fonction publique). En effet, cette loi ne permet pas aux enseignants des écoles et centres de formation professionnelle de l'Etat (ECFPE) d'avoir un Plan de carrière CAMES.

b) La faiblesse des outils de gestion

Le tableau prévisionnel des emplois et des effectifs (TPEE) est un outil de gestion prévisionnelle et rationnelle indispensable en matière de GRH. Malheureusement, l'ENAM ne dispose pas d'un TPEE, et le logiciel de gestion du personnel disponible semble dépassé, favorisant ainsi des affectations d'agents en dehors de leurs emplois d'origine.

Aussi, dans le cadre de la gestion quotidienne des carrières des agents, il n'existe pas de manuel de procédure en GRH pour une harmonisation des pratiques des acteurs en la matière.

c) Une Insuffisance des ressources humaines

Le personnel de l'ENAM comprend un personnel administratif et un personnel enseignant composés d'agents contractuels et de fonctionnaires détachés. L'institution compte à ce jour, cent dix (110) agents repartis dans trente-cinq (35) emplois et six (06) catégories dont cent-quatre (104) agents en activité, quatre (04) agents contractuels en position de suspension de contrat et deux (02) agents contractuels en position de détachement. Dans la perspective d'assurer une meilleure gestion du personnel de l'Etablissement, cent-deux (102) postes de travail ont été décrits en 2020 et adoptés par le CA en 2021. L'implémentation des fiches de poste de travail nécessite un effectif global d'environ deux-cent-vingt (220) agents dont un personnel administratif de cent-quarante (140) agents et quatre-vingt (80) enseignants formateurs. Les effectifs actuels du personnel sont en deçà des effectifs requis pour l'implémentation de cet outil de gestion RH.

Par ailleurs, l'analyse de la répartition du personnel en fonction de la catégorie en 2021 révèle une prédominance des agents des 2ème et autres catégories comparativement aux agents de la 1ère et hors catégorie. En 2021, les agents de la 2ème catégorie et autres catégories représentent 2/3 de l'ensemble du personnel. Les cadres de conception représentent seulement 1/3 alors que pour l'implémentation des fiches de postes de travail de l'ENAM, les agents de la 1ère catégorie occupent une place primordiale. Pour l'atteinte de ses missions, l'Etablissement devra donc prioriser le recrutement de cadres de conception ces cinq prochaines années.

I.4. Les ressources financières

Dans l'accomplissement de sa mission, l'ENAM a toujours bénéficié des dotations budgétaires de l'Etat et de l'appui de ses partenaires pour l'exécution de son programme d'activités. Mais il ressort de l'analyse que malgré ces efforts de financement, les ressources financières demeurent insuffisantes.

Le budget alloué chaque année à l'ENAM est plus un budget de fonctionnement qu'un budget d'investissement. Cependant, l'ENAM développe des initiatives en son sein qui lui permettent de mobiliser des ressources financières complémentaires.

I.5. Les ressources informationnelles

a) Une absence d'un schéma directeur informatique

Pour améliorer son système informatique, l'ENAM a signé une convention avec l'Agence Nationale de Promotion des TIC (ANP-TIC) pour l'élaboration d'un schéma directeur d'aménagement, de certification, d'extension du réseau informatique et de la mise en place d'un système d'information intégré. En cours d'exécution, et malgré un avenant à la convention l'ENAM n'a toujours pas de schéma directeur informatique.

b) Un manuel de procédure non actualisé

Le premier manuel de procédure de l'ENAM adopté depuis 2009 n'est pas actualisé.

c) Une absence de stratégie de communication

L'ENAM n'a pas une stratégie de communication et cela a des impacts sur la visibilité de l'institution.

d) Une absence d'un cadre de mesure de performance

L'ENAM n'a pas conçu un cadre dont les indicateurs lui permettent de mesurer ses performances dans une période bien déterminée.

e) Un système informatique non à jour

Le système informatique actuel ne permet pas aux différentes directions de suivre en temps réel les dossiers les concernant. Les directions sont dotées de matériels informatiques mais aucun acte n'est automatisé.

II. Analyse diagnostique de l'environnement externe

II.1. Analyse du microenvironnement

a) Des institutions prêtes à accompagner l'ENAM dans ses missions

➤ Le Ministère de la fonction publique, du travail et de la protection sociale

Aux termes des dispositions du décret N°2021-0023 /PRES/PM/SGG-CM du 3 février 2021, portant attributions des membres du Gouvernement, le Ministère de la Fonction publique, du Travail et de la Protection sociale (MFPTPS) assure la mise en œuvre et le suivi de la politique du Gouvernement en matière de fonction publique, de travail, de relations professionnelles et de protection sociale. Il veille, à ce titre, aux réformes relatives à la modernisation de l'administration publique, à la mise en œuvre de la politique nationale du travail et à la promotion du travail décent. Il est notamment chargé en matière de fonction publique entre autres :

- du recrutement des agents de la fonction publique ;
- de la formation professionnelle et du perfectionnement des agents de la fonction publique et des Etablissements publics de l'Etat ;
- de la coordination des écoles et centres de formation professionnelle de l'Etat, en relation avec les ministères de tutelle technique ;

Le Ministère de la Fonction publique, du Travail et de la Protection sociale assure la tutelle technique de l'ENAM.

Au sein de ce ministère il a été créé Le Secrétariat permanent de la coordination des écoles et centres de formation professionnelle (SP/ECFP) qui a pour mission d'assurer la coordination et le suivi des activités des écoles et centres de formation professionnelle de l'Etat, en relation avec les ministères de tutelle technique concernés et de la promotion de l'expertise publique.

A ce titre, il est chargé :

- du suivi des programmes de formation des écoles et centres de formation professionnelle de l'Etat de l'harmonisation de la durée de formation dans ces écoles et centres de formation professionnelle ;
- de l'harmonisation des matières de tronc communs de formation dans ces établissements ; de l'élaboration et du suivi de la politique de formation professionnelle de l'Etat ;
- du suivi du programme de formation continue et de perfectionnement des agents de la fonction publique ;
- du suivi et de la coordination des réformes des curricula de formation des écoles et centres de formation professionnelle de l'Etat, de la gestion des offres de formations exprimées au niveau International.

➤ **Le ministère de l'économie, des finances et du développement**

Le Ministère de l'économie, des finances et du développement (MINEFID), aux termes des dispositions du décret ci-dessus cité, assure la mise en œuvre et le suivi de la politique du Gouvernement en matière de pilotage de l'économie, des finances publiques, de la gestion du développement, de l'aménagement du territoire et de la prospective. Il chargé entre autres, en matière de finances publiques notamment :

- du contrôle à priori et à posteriori de la dépense publique ;
- de l'exécution du budget de l'Etat.

Le Ministère de l'économie, des finances et du développement assure la tutelle financière de l'ENAM.

b) Du climat social

L'administration publique burkinabè est régulièrement confrontée à de vives tensions sociales avec ses partenaires sociaux ces dernières années. L'ENAM est relativement stable, mais quelques nids de frustrations demeurent. Par ailleurs, il faut noter que le bureau du personnel et celui de la mutuelle ne sont pas à jour sur le plan statutaire. Toute chose qui pourrait rendre délétère le climat social.

II.2. Analyse du macro-environnement

a) Contexte politique

Après son accession à l'indépendance en 1960, le Burkina Faso s'est engagé dans la construction d'une société démocratique. Mais dès 1966, le pays a connu une succession de crises sociopolitiques (le Soulèvement Populaire du 03 janvier 1966, l'avènement de la révolution démocratique et populaire du 04 août 1983, du Front populaire du 15 octobre 1987, ...) avant de se stabiliser avec l'adoption de la Constitution du 02 juin 1991 qui consacre la quatrième République avec un régime constitutionnel. Malgré l'adoption et la mise en œuvre des mesures politiques visant à consolider la démocratie et à renforcer la construction de l'Etat de droit, le Burkina Faso a connu une série de crise ces vingt dernières années. Dès lors, les défis du développement d'une administration publique moderne, catalyseur du développement sont :

- la rationalisation des institutions et structures administratives ;
- le renforcement du dialogue social au sein de l'administration publique ;
- la poursuite de l'amélioration de la gestion des ressources humaines ainsi que la promotion des cadres sur la base du mérite ;
- la promotion de l'éthique et la déontologie dans la gestion des affaires publiques ;
- le renforcement de la déconcentration des services ;
- la promotion d'une administration électronique sécurisée ;
- le relèvement des capacités techniques, matérielles et humaines de l'administration ;
- l'amélioration de l'accès de la population à l'information juste.

b) Contexte socio-économique

Le Burkina Faso est un pays sahélien à faible revenu et aux ressources naturelles limitées. Son économie repose essentiellement sur l'agriculture (80 % de la population active), les exportations aurifère, cotonnière et artisanale. Pays enclavé, le pays est dépendant de ses voisins en termes de débouchés logistiques, (via les ports de Côte d'Ivoire, de Bénin, du Togo et du Ghana).

Selon les données du Recensement général de la population et de l'habitat (RGPH 2019), pays compte une population de 20,32 millions d'habitants avec une densité de 72,2 habitants au kilomètre carré. Le taux de croissance démographique est estimé à 2,8 %, avec une croissance de la population urbaine de 4,9 %. L'espérance de vie à la naissance en 2018 était de 61,2 ans (Banque mondiale).

L'insécurité grandissante dans les quatre (04) coins du pays a provoqué des déplacements de populations. Alors qu'il comptait moins de 50 000 personnes déplacées internes (PDI) en janvier 2019, le pays en recensait plus d'un million fin décembre 2020, selon un rapport du Comité national de secours d'urgence et de réhabilitation (CONASUR).

Au 30 septembre 2021, le nombre de PDIs s'élève à 1 423 378 individus selon le Conseil National de Secours d'Urgence et de Réhabilitation (CONASUR), ce qui représente approximativement 6,36% de la population totale du Burkina Faso². En octobre 2021, plus de 2 600 écoles dans quatre-vingt-dix (90) communes dont trente-quatre (34) ont entièrement fermées toutes les structures éducatives principalement dans les régions de l'Est, de la Boucle du Mouhoun, du Centre-est, du Nord, du Sahel, du Sud-ouest et des Cascades, privant ainsi des milliers d'enfants d'éducation³.

En raison de la forte résilience de l'économie due aux attaques terroristes entre 2016 et 2019, l'incidence de la pauvreté a nettement reculé.

Entre 2009 et 2018, l'incidence de la pauvreté a reculé de 10,5 points, passant de 46,7% en 2009 à 40,17% en 2014 avant de s'établir à 36,2% en 2018 selon les données de l'enquête multisectorielle continue. Par milieu de résidence, la pauvreté a connu une baisse de plus de la moitié en milieu urbain, ressortant à 10% en 2018 contre 25,2% en 2009. En revanche, la dynamique au niveau rural peine à s'accélérer, se situant à 44,6% en 2018 contre 52,8% en 2009⁴.

II.3. Synthèse de l'analyse diagnostique de l'environnement : les forces et les faiblesses

a) Les forces

Les principales forces de l'ENAM résident dans l'existence d'un leadership éclairé au plus haut sommet, ce qui se traduit par des réformes ambitieuses et audacieuses. L'introduction du stage pratique, et la formation militaire à l'ENAM est un atout majeur qui la distingue des autres ECFPE. L'ENAM a su nouer un partenariat fructueux qui se traduit par l'investissement du secteur privé à travers les opérateurs économiques appelés "professeurs associés". Ainsi, des infrastructures ayant une capacité d'accueil adaptée aux normes sont en construction.

Le partenariat avec les universités et grandes écoles à travers le monde, offre la possibilité d'échange d'expériences, et de renforcement des capacités de l'ENAM.

Le nombre croissant d'enseignants vacataires de rang A à l'ENAM renforce son efficacité et sa crédibilité.

² BULLETIN N°20 DU CLUSTER SANTÉ Septembre 2021

³ MENAPN, secrétariat technique de l'éducation en situation d'urgence, bulletin octobre 2021

⁴ Référence et actualisation

b) Les faiblesses

Les faiblesses de l'ENAM sont essentiellement liées à la rareté des ressources financières qui est en partie tributaire de sa faible capacité à mobiliser des ressources propres au regard de sa mission. Les allocations budgétaires sont très en deçà des ambitions de l'ENAM.

Les ressources technologiques et informationnelles demeurent très insuffisantes.

c) Autres faiblesses

Au niveau de la recherche appliquée :

- absence d'un cadre juridique pour mieux organiser la recherche,
- absence d'une politique de soutien à la recherche appliquée,
- faible production scientifiques,
- absence de personnel qualifié pour soutenir la recherche appliquée.

Au niveau des infrastructures :

- insuffisance d'infrastructures connexes (Absence de château d'eau à l'ENAM et à l'IRA de l'Est...);
- insuffisances des outils didactiques (vidéo projecteur, tableau marker, sonorisation, tables bancs...).

Au niveau des Ressources humaines :

- insuffisance des ressources humaines en qualité et en quantité,
- faible taux de rotation du personnel,
- absence d'un système de rémunération attrayant,
- absence d'un TPEE et plan de dotation en ressources humaines.

Au niveau des ressources informationnelles :

- système informatique à améliorer,
- absence d'un mail professionnel fonctionnel,
- faible maîtrise des nouvelles technologies,
- inefficacité du système d'information,
- absence de schéma directeur informatique,
- absence de politique de communication.

Au niveau du Pilotage et de la gestion :

- absence d'un cadre de mesure de performance.

II.4. Les opportunités et les menaces

a) Opportunités

L'ENAM dispose d'un grand réseau de partenaires techniques et financiers :

- Diversité des partenaires extérieurs (partenariat avec d'autres institutions professionnelles au plan international (IIDH/Strasbourg, ENA de côte d'ivoire, CESAG/Dakar, RéCIFAD...) ;
- Diversité de partenaires extérieurs au plan national pour la formation des agents de collectivités pris en charge par FICOD et GIZ ;
- Existence de partenaires financiers favorables à la mise en place des innovations technologiques (Formation en ligne).

b) Menaces

Les principales menaces sont :

- Insécurité,
- crise sanitaire (pandémie de la COVID 19),

Ces situations pourraient limiter le déplacement de plusieurs candidats étrangers pour des besoins de formations.

- Régulation de crédits budgétaires.

III. Bilan des stratégies antérieures (l'avancée des projets et leur impact)

III.1. Evaluation des stratégies antérieures de l'ENAM

L'ENAM a inscrit sa stratégie dans la volonté d'accroissement de la politique nationale. C'est dans cette dynamique que le gouvernement burkinabè a décidé en 2009 de créer les Instituts Régionaux d'Administration (IRA). Toutefois, cette volonté politique n'a pas été précédée par l'élaboration d'une véritable stratégie de déconcentration de l'ENAM. Une telle réflexion aurait sans doute permis d'analyser les atouts et contraintes liés à la mise en œuvre du schéma institutionnel de déconcentration de l'ENAM dont le rythme ne pouvait suivre celui des services administratifs classiques des ministères.

Le plan stratégique 2011-2016 a prévu la déconcentration de l'ENAM avec la création des instituts régionaux d'administration. Ces Instituts sont les structures déconcentrées de l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature. Ainsi, l'ENAM a ouvert ces IRA dans six chefs-lieux de régions à savoir dans la région des Hauts Bassins en 2010 et celle de l'Est en 2011, dans la région du Plateau Central et celle du nord en 2012 et dans les régions de la Boucle du Mouhoun et du Sud- Ouest en 2014.

Pour conforter leur statut de structure déconcentrée de l'ENAM, il a été prévu une politique de déconcentration des IRA par le Plan Stratégique de Développement et de Modernisation 2017-2021. Mais dans la mise en œuvre de la politique de déconcentration, l'ENAM est confrontée à des difficultés.

III.2. Evaluation des politiques en cours de l'ENAM

En 2018, alors que la politique d'extension de l'ENAM entamée dans les régions en 2010 avait pour but de répondre à la forte demande en formation des Enarques, cette demande a considérablement baissé autour des années 2017. De même, tout constat fait sur le fonctionnement de ces instituts faisait état de difficultés financières, de problèmes d'infrastructures, de faible nombre d'élèves à former etc. ce qui rendait peu nécessaire le maintien de ces instituts régionaux. Pour faire face aux dysfonctionnements ci-dessus évoqués, le Conseil d'administration a autorisé la fermeture momentanée de certains de ces Instituts régionaux d'administrations.

La mise en œuvre du PSDM 2017-2021 a permis d'engranger les acquis suivants. Au niveau de :

Axe 1 : le renforcement du cadre juridique et institutionnel

Cet axe a permis :

- d'améliorer les instruments juridiques de gestion administrative ;
- de renforcer le cadre institutionnel favorable donnant ainsi à l'ENAM la possibilité de rentrer dans la course pour devenir le leader des écoles en matière de formation des agents publics de l'Etat et des collectivités territoriales ;
- de signer plusieurs conventions avec des universités nationales et internationales ;
- de renforcer le partenariat avec le secteur privé.

Axe 2 : le renforcement de l'offre de service de l'ENAM

Le renforcement de l'offre de service de l'ENAM a permis :

- d'améliorer et adapter les programmes de formation (formation initiale et formation continue) selon les besoins des administrations ;
- de mettre en place un dispositif de suivi et d'évaluation des enseignants-formateurs et des stagiaires ;
- de renforcer les capacités de l'ENAM en appui conseil ;
- d'effectuer le suivi post-formation des élèves sortis à leur lieu d'affectation ;
- de renforcer les capacités des enseignants formateurs ;
- d'améliorer les stages pratiques des élèves ;

- de disposer des formations continues à la carte et selon les besoins des structures clientes.

Axe 3 : le renforcement des capacités opérationnelles de l'ENAM

Cet axe a permis :

- d'élaborer et de mettre en œuvre un plan et des programmes de formation ;
- d'adopter un plan de carrière pour les agents ;
- de développer de nouveaux modèles de partenariat (professeurs associés)
- de Construire des infrastructures (construction de l'Institut Régional d'Administration des Hauts Bassins, amphithéâtre et bibliothèque modernes, plateau omnisport à l'ENAM, toilettes, pouponnière...) ;
- de renforcer le parc automobile.

Le renforcement des capacités internes de l'ENAM a concerné les ressources humaines. Cela s'est caractérisé par le recrutement du personnel qui permet de palier aux faiblesses tant sur le plan quantitatif que du point de vue des profils.

III.3. Les grands défis à relever

- adapter la formation de l'ENAM à l'approche expérientielle,
- améliorer la compétitivité des offres de formations de l'ENAM,
- améliorer la recherche appliquée à l'ENAM,
- améliorer la gouvernance de l'ENAM,
- renforcer les capacités de l'ENAM,
- améliorer l'attractivité des emplois enseignant de l'ENAM.

PARTIE II : ELEMENTS DE LA STRATÉGIE

I. Les fondements

Le plan stratégique de développement de l'ENAM tire son fondement des documents d'orientation au plan international, sous régional et national.

I.1. Au plan international et régional

➤ ***Les Objectifs de développement durable (ODD) 2015-2030***

L'objectif 4 des ODD porte sur l'accès à une éducation de qualité. Cet objectif suggère de veiller à ce que tous aient accès à l'éducation, et promouvoir les possibilités d'apprentissage de qualité dans des conditions équitables tout au long de la vie.

➤ ***L'Agenda 2063 de l'Union africaine et le Cadre stratégique de la CEDEAO***

L'objectif 2 découle de l'aspiration 1 « *Une Afrique prospère fondée sur la croissance inclusive et le développement durable.* ». Cet objectif vise la formation qualitative des citoyens à travers la science, la technologie et l'innovation.

I.2. Au plan national

a) *La constitution du 02 juin 1991* consacre le droit à l'emploi qui passe nécessairement par l'accès à l'éducation et à une formation de qualité.

b) *La Politique Sectorielle Gouvernance Administrative et Locale (PS-GAL 2018-2027).*

Au niveau sectoriel, le PSDM-ENAM est en cohérence avec la Politique Sectorielle Gouvernance Administrative et Locale (PS-GAL 2018-2027). Son axe 1 porte sur la Modernisation de l'administration et lutte contre la corruption.

Cet axe stratégique traite des questions relatives à la modernisation de l'administration publique, à la lutte contre la corruption et à la gestion des ressources humaines. Il se décline en deux (02) Objectifs stratégiques (OS) à savoir OS 1.1 : Promouvoir les principes de bonne gouvernance et un service public de qualité et OS 1.2 : Répondre aux besoins des administrations publiques en ressources humaines de qualité et améliorer la gestion des ressources humaines de la fonction publique.

c) La politique sectorielle « Travail-emploi et protection sociale 2018-2027

Dans l'objectif stratégique 2.1 : Renforcer la dynamique de création d'emplois productifs et décents. L'effet attendu 2.1.3 : L'employabilité des jeunes et des femmes est améliorée. Cet effet sera apprécié par le taux d'insertion professionnelle des bénéficiaires de la formation technique et professionnelle.

d) Le PNDES II et ses fondements nationaux

Le deuxième Plan national de développement économique et social (PNDES-II) constitue le premier fondement du PSDM-ENAM. Il ambitionne de faire du Burkina Faso à l'horizon 2025, **"une nation solidaire, démocratique, résiliente et de paix, transformant la structure de son économie pour réaliser une croissance forte, inclusive et durable »**.

Le PNDES-II se fonde lui-même sur la vision prospective Burkina 2025, le Schéma national d'aménagement et de développement durable du territoire (SNADDT) 2040, les politiques sectorielles et les cadres d'orientation du développement dans le monde et dans la sous-région.

L'Axe 2 du PNDES-II vise la réalisation des résultats suivants : (i) la démocratie et la gouvernance politique sont améliorées ; (ii) l'administration publique est modernisée, efficace et efficiente ; (iii) la gouvernance économique et financière et la coopération économique régionale et internationale sont améliorées ; (iv) la décentralisation et la gouvernance locale sont renforcées.

e) La Stratégie nationale de modernisation de l'administration publique (SNMAP) 2021-2025

Il faut également noter la Stratégie nationale de modernisation de l'administration publique (SNMAP) 2021-2025.

Un des effets attendus de cette stratégie (E.A 1.1.3) est que « *les besoins en ressources humaines des administrations publiques en tenant compte du genre soient satisfaits* ». Pour atteindre cet effet, il est prévu prendre des mesures pour rendre disponibles des ressources humaines compétentes et suffisantes au profit des structures publiques en vue de la délivrance de services publics de qualité. Ce qui est en droite ligne avec les ambitions de l'ENAM dans cette stratégie.

II. La vision

Le Plan stratégique de développement et de modernisation a pour vision : A l'horizon 2026, l'ENAM est une école de prestige, d'excellence et d'innovation qui rayonne au plan national, sous régional et international.

La réalisation de cette vision sera guidée par des valeurs et des principes directeurs.

III. Les valeurs cardinales et les principes directeurs

III.1. Les Valeurs cardinales

L'ENAM est fondée sur les valeurs cardinales suivantes :

- le dévouement à l'intérêt général ;
- le professionnalisme de son personnel ;
- l'esprit d'équipe et la synergie des actions de son personnel ;
- l'éthique et le respect des normes déontologiques de probité, d'intégrité, d'impartialité, de ponctualité, de discipline, de dignité, de secret professionnel et de rigueur dans la conduite des missions ;
- l'équité entre les différentes structures composantes de l'ENAM et entre tous les intervenants de l'Ecole.

Les valeurs cardinales contenues dans la présente stratégie doivent guider les actions et les décisions quotidiennes de l'ENAM.

III.2. Les principes directeurs

Les principes directeurs devant guider la mise en œuvre du PSDM-ENAM sont : (i) le leadership participatif, (ii) le patriotisme et le civisme, (iii) la gestion axée sur les résultats (GAR), (iv) le genre.

a) Le leadership participatif

La mise en œuvre du PSDM-ENAM se fera sous le leadership du Directeur Général, à travers la définition et la mise en œuvre d'orientations claires de développement. Le premier responsable de l'Ecole, soutenu par ses collaborateurs, entend jouer de ses relations pour nouer des partenariats fructueux.

b) Le patriotisme et le civisme

Ce principe sous-entend que la formation à l'ENAM de 2022 à 2026 devra contribuer à produire des fonctionnaires ayant un esprit patriotique élevé et disposés à promouvoir le civisme.

c) La gestion axée sur les résultats (GAR)

Dans le cadre de la stratégie 2022-2026 de l'ENAM, la GAR sera présente tout au long de sa mise en œuvre. Aussi, la démarche de mise en œuvre de cette stratégie devra-t-elle viser l'atteinte des résultats définis, par une identification claire des objectifs, des résultats à atteindre, des moyens à mobiliser et des indicateurs de performance, avec la précision des différentes responsabilités selon les séquences et suivant les acteurs engagés.

d) Le genre

La politique nationale de genre se donne comme vision : « une société débarrassée de toutes les formes d'inégalités d'iniquités de genre, et qui assure, à l'ensemble de ses citoyens et citoyennes, les sécurités essentielles pour leur épanouissement social, culturel, politique et économique »⁵.

La mise en œuvre de la stratégie de l'ENAM sera gouvernée par l'implication des hommes et surtout des femmes ainsi que des couches défavorisées.

Le genre à l'Ecole nationale d'administration et de magistrature (ENAM) s'appréhende sur le triple aspect des personnels administratif et pédagogique et au niveau des élèves à travers :

- L'accès des femmes aux postes de responsabilité ;
- La place des femmes dans les sphères de décision ;
- La prise en compte des catégories spécifiques telles que les mères-élèves, les personnes en situation de handicap, les personnes défavorisées.

IV. Les orientations stratégiques

IV.1. Objectif global et impacts attendus

Le PSDM-ENAM a pour objectif global de « faire de l'ENAM le leader de la formation initiale et continue pour les cadres et dirigeants dans les domaines d'excellence de l'Ecole »

Partant de cet objectif global, les impacts attendus de la mise en œuvre du PSDM-ENAM sont : i) le rayonnement international de l'ENAM s'est accru ; ii) la visibilité de l'ENAM auprès des entreprises s'est améliorée ; la performance de l'ENAM s'est améliorée, la satisfaction des clients de l'ENAM s'est accrue. Pour mesurer ces impacts les indicateurs suivants sont retenus : i) le nombre d'inscrits étrangers ; ii) Le nombre d'auditeurs libres venant de structures privées et publiques ; iii) Le taux d'insertion des inscrits sur titre auprès des entreprises ; iv) le taux de progression des marchés acquis de formations continues au profit des structures privées, publiques, parapubliques et des collectivités territoriales; v) le taux de progression des recrutements au profit des structures privées, publiques, parapubliques et des collectivités territoriales la performance globale de l'ENAM vi) le niveau de satisfaction des clients de l'ENAM.

⁵ Source : document de la politique nationale genre du Burkina Faso P. 28, octobre 2009

IV.2. Les axes stratégiques, objectifs stratégiques et effets attendus

Trois axes stratégiques sont prévus : (i) le renforcement de l'offre et la qualité de la formation, (ii) la promotion de la recherche appliquée et (iii) le renforcement de la gouvernance de l'ENAM.

Axe I : Renforcement de l'offre et la qualité de la formation

Cet axe traite de l'amélioration de la qualité de la formation initiale et continue à l'ENAM. Il débouche sur deux (02) objectifs stratégiques : **OS.I.1 : Adapter la formation de l'ENAM à l'approche expérientielle** et **OS.I.2 : Améliorer la compétitivité des offres de formations de l'ENAM.**

OS.I.1. : Adapter la formation de l'ENAM à l'approche expérientielle

Cet objectif stratégique comporte les deux (02) effets attendus suivants : *(i) les apprenants sont immédiatement opérationnels pour leurs missions administratives et (ii) les enseignements sont adaptés à la réalité (aux mutations)*

EA.I.1.1 : Les apprenants sont immédiatement opérationnels pour leurs missions administratives

Les élèves en fin de cycle dans les différentes filières de formation à l'ENAM doivent être immédiatement opérationnels et donner satisfaction dans les administrations où ils sont affectés.

L'atteinte de cet effet sera mesurée par (i) *Proportion des supérieurs hiérarchiques satisfaits des agents*, et ii) *Proportion des apprenants satisfaits des enseignements (Evaluation des enseignements par la DFI).*

Les actions prévues pour l'atteinte de ces cibles sont :

Action 1 : l'adaptation des curricula,

Action 2 : l'utilisation efficace et efficiente des curricula,

Action 3 : l'adaptation du régime des stages.

EA.I.1.2 : les enseignements sont adaptés aux mutations technologiques

L'environnement des administrations est très évolutif. L'effet visé est de s'adapter continuellement aux évolutions technologiques.

L'atteinte de cet effet sera mesurée par (i) *Proportion des enseignants utilisant les TIC.*

Les actions prévues pour l'atteinte de ces cibles sont :

Action 1 : le renforcement des capacités techniques et matérielles des enseignants,

Action 2 : l'identification des technologies numériques à utiliser par les enseignants.

OS.I.2. : Améliorer la compétitivité des offres de formations de l'ENAM

Cet objectif stratégique comporte les deux (02) effets attendus suivants : (i) *L'attractivité de l'ENAM en terme de formation initiale a accru* (ii) *l'ENAM a augmenté son attractivité en formation continue.*

EA.I.2.1 : L'attractivité de l'ENAM en termes de formation initiale a accru

Au regard de la forte compétitivité du monde de la formation professionnelle au Burkina Faso et dans la sous-région ouest africaine, l'ENAM a l'obligation d'améliorer son attractivité. L'atteinte de cet effet sera mesurée par (i) le taux d'accroissement des auditeurs libres, (ii) nombre de nouvelles filières créées, iii)

Les actions prévues pour l'atteinte de ces cibles sont :

Action 1 : Valorisation des diplômes de l'ENAM,

Action 2 : l'ouverture de nouvelles filières.

EA.I.2.2 : l'ENAM a augmenté son attractivité en formation continue

L'une des missions majeures de l'ENAM est la formation continue dont le marché connaît une florescence d'acteurs privés. Cette situation oblige l'Ecole à se positionner afin de tirer le maximum de clients dans le domaine.

L'atteinte de cet effet sera mesurée par (i) le nombre de besoins de formation adressés à l'ENAM, ii) le nombre de demande de consultations adressé à l'ENAM. Les actions prévues pour l'atteinte de ces cibles sont :

Action 1 : l'adaptation des offres à la demande de formation continue,

Action 2 : la mise en place d'une banque de donnée de consultants/formateurs de profils variés.

Axe II : Promotion de la recherche appliquée

Cet axe traite de la promotion de la recherche appliquée à l'ENAM. Il débouche sur deux (02) objectifs stratégiques : OS.II.1 : Améliorer le cadre juridique, institutionnel et organisationnel pour la promotion de la recherche appliquée et OS.II.2 : Soutenir la recherche appliquée.

OS.II.1 : Améliorer le cadre juridique, institutionnel et organisationnel pour la promotion de la recherche appliquée

Cet objectif stratégique comporte les deux (02) effets attendus suivants : (i) *le cadre juridique est adapté à la promotion de la recherche appliquée* et (ii) *le cadre institutionnel et organisationnel est adapté à la promotion de la recherche appliquée.*

EA.II.1.1 : le cadre juridique est adapté à la promotion de la recherche appliquée

La volonté de révolutionner la formation professionnelle en améliorant la recherche appliquée passe obligatoirement par une large révision du cadre juridique y consacré.

L'atteinte de cet effet sera mesurée par (i) le nombre de textes adoptés, (ii) le nombre de textes mis en œuvre (iii) le nombre de sessions de vulgarisation des textes.

Les actions prévues pour l'atteinte de ces cibles sont :

Action 1 : l'adaptation des textes juridiques relatifs à la promotion de la recherche appliquée,

Action 2 : la vulgarisation des textes juridiques relatifs à la promotion de la recherche appliquée.

EA.II.1.2 : le cadre institutionnel et organisationnel est approprié pour la recherche appliquée

La recherche appliquée nécessite un cadre institutionnel et organisationnel adapté afin de lui permettre d'être efficiente.

L'atteinte de cet effet sera mesurée par (i) le nombre d'instances opérationnalisées/fonctionnelles et (ii) le nombre de sessions tenues.

Les actions prévues pour l'atteinte de ces cibles sont :

Action 1 : l'opérationnalisation des instances en charge de la promotion de la recherche appliquée,

Action 2 : la tenue des sessions des instances en charge de la promotion de la recherche appliquée.

OS.II.2 : Soutenir la recherche appliquée

Cet objectif stratégique comporte les deux (02) effets attendus suivants : (i) la qualité des productions scientifiques de l'ENAM est améliorée et (ii) les résultats de la recherche appliquée sont valorisés (iii) les besoins en recherche appliquée des administrations sont satisfaits.

EA II.2.1 : La qualité des productions scientifiques de l'ENAM est améliorée

L'utilisation satisfaisante de la recherche appliquée produite par l'ENAM passe nécessairement par l'amélioration de la qualité desdites productions. L'objectif poursuivi à travers cet effet est d'accroître la capacité et la qualité des productions scientifiques de l'ENAM. L'atteinte de cet effet sera mesurée par (i) le nombre de productions scientifiques évalués et validés et ii) le nombre d'acteurs formés.

Les actions prévues pour l'atteinte de ces cibles sont :

Action 1 : le renforcement des capacités des acteurs de la recherche appliquée,

Action 2 : l'accroissement et l'amélioration de la production scientifique.

EA.II.2.2 : Les résultats de la recherche appliquée sont valorisés

La pérennité de la recherche appliquée dépendra de l'exploitation des résultats par les administrations et les universités. C'est pourquoi il est indispensable de travailler à la meilleure exploitation de ces résultats. L'objectif recherché à travers cet effet est de rendre accessible les résultats de la recherche appliquée. L'atteinte de cet effet sera mesurée par (i) le nombre de consultations par les usagers (en présentiel à l'ENAM ou en ligne), ii) et le nombre de production scientifiques implémentées.

Les actions prévues pour l'atteinte de ces cibles sont :

Action 1 : la création d'une base de données,

Action 2 : la publication et la diffusion des productions scientifiques.

EA.II.2.3 : Les besoins en recherche appliquée des administrations sont satisfaits

La recherche appliquée nécessite l'accroissement de l'intérêt des élèves et des enseignants pour l'analyse des problèmes concrets rencontrés par les structures de l'administration publique en vue de contribuer à impulser des changements culturels et managériaux nécessaire à la modernisation des services publics. L'atteinte de cet effet sera mesurée par : i) nombre de thématiques en recherche appliquée identifiée

Les actions prévues pour l'atteinte de ces cibles sont :

Action 1 : le développement de partenariats et d'échanges d'expériences.

Axe III : Renforcement de la gouvernance de l'ENAM

Cet axe traite de l'amélioration de la qualité de la Gouvernance de l'ENAM. Il débouche sur deux (02) objectifs stratégiques : OS.III.1 : Améliorer les instruments de la gouvernance administrative, financière et pédagogiques, OS.III.2 : Renforcer les capacités de l'ENAM.

OS.III.1 : Améliorer les instruments de la gouvernance administrative, financière et pédagogiques

Cet objectif stratégique comporte les trois (03) effets attendus suivants : (i) *les outils de gestion administrative et financière sont améliorés*, (ii) *les instruments de gestion pédagogique sont améliorés et* (iii) *la visibilité de l'ENAM est améliorée*.

EA.III.1.1 : les outils de gestion administrative et financière sont améliorés

Le renforcement de la gouvernance de toute structure passe par l'amélioration de ses outils de gestion administrative et financière entre autres. C'est pour satisfaire cette condition que le PSDM de l'ENAM prévoit une amélioration desdits outils.

L'atteinte de cet effet sera mesurée par : i) le nombre d'outils de gestion élaborés/ révisés (manuel de procédure, statut, organigramme, règlement intérieur, PSDM), ii) nombre de nouveaux outils proposés.

Les actions prévues pour l'atteinte de cette cible sont :

Action 1 : l'élaboration/Révision d'outils de gestion,

Action 2 : la proposition de nouveaux outils de gestion.

EA.III.1.2 : Les instruments de gestion pédagogiques sont améliorés

En plus des outils de gestion administrative et financière, les instruments de gestion pédagogiques doivent être améliorés afin de répondre aux exigences en la matière.

L'atteinte de cet effet sera mesurée par (i) le nombre d'instruments de gestion pédagogique révisés et ii) le nombre de nouveaux instruments proposés.

Les actions prévues pour l'atteinte de ces cibles sont :

Action 1 : l'élaboration/Révision des instruments de gestion pédagogique,

Action 2 : la proposition de nouveaux instruments pédagogiques.

EA.III.1.3 : La visibilité de l'ENAM est améliorée

La visibilité d'une structure comme l'ENAM est une conditionnalité pour assurer l'atteinte des résultats escomptés. C'est pourquoi cet effet occupe une place importante dans le PSDM de l'ENAM.

L'atteinte de cet effet sera mesurée par (i) le nombre d'actions de communication réalisées et ii) le nombre d'actions de la responsabilité sociale d'entreprises (RSE) déployées.

Les actions prévues pour l'atteinte de ces cibles sont :

Action 1 : l'adoption et la mise en œuvre d'une stratégie de communication de l'ENAM,

Action 2 : l'adoption d'un plan RSE de l'ENAM.

OS.III.2 : Renforcer les capacités de l'ENAM.

Cet objectif stratégique comporte les deux (02) effets attendus suivants : (i) le cadre d'enseignement et de formation est renforcé et modernisé et (ii) les ressources humaines sont renforcées.

EA.III.2.1 : Le cadre d'enseignement et de formation est renforcé et modernisé

La principale mission de l'ENAM reste la formation et l'enseignement, c'est pourquoi il est primordial que le cadre y consacré réponde aux exigences de ses ambitions.

L'atteinte de cet effet sera mesurée par : le nombre d'infrastructures modernes créées).

Les actions prévues pour l'atteinte de ces cibles sont :

Action 1 : l'adoption et l'exécution d'un plan d'investissement pour le renforcement du cadre d'apprentissage ;

Action 2 : la modernisation du cadre d'enseignement et la formation.

EA.III.2.2 : les ressources humaines sont renforcées

Les ressources humaines sont le facteur principal de la réalisation des objectifs de toute structure. C'est pourquoi l'ENAM entend par son PSDM renforcer ce facteur.

L'atteinte de cet effet sera mesurée par (i) Nombre de cadres de conception et d'enseignants formateurs recrutés, (ii) Proportion des personnels administratif et enseignant formés, (iii) Nombre d'agents reclassés et nommés et (iv) le nombre d'outils GRH élaborés/Révisés.

Les actions prévues pour l'atteinte de ces cibles sont :

Action 1 : le recrutement de cadres de conception et d'enseignants formateurs,

Action 2 : le renforcement des capacités des personnels administratif et enseignant de l'ENAM,

Action 3 : Promotion des personnels administratif et enseignant,

Action 4 : l'élaboration/Révision des outils GRH.

PARTIE III : DISPOSITIFS DE MISE EN ŒUVRE, DE SUIVI ÉVALUATION ET DE MOBILISATION FINANCIÈRE

Le PSDM de l'ENAM se veut un document de modernisation et de développement des capacités de l'ENAM en matière d'offre de ses prestations pour la période 2022-2026. Pour sa mise en œuvre et son évaluation il est nécessaire de prévoir des dispositifs adéquats.

I. Dispositif de mise en œuvre

L'opérationnalisation du PSDM de l'ENAM se fera sous la conduite de la direction générale appuyée par les directions techniques et ce, à travers un plan d'actions triennal glissant assorti de Plans de travail annuel (PTA).

Les plans d'actions seront des outils de coordination et de suivi évaluation de la prise en compte des actions du PSDM.

Le PSDM sera opérationnalisé à travers des instruments, des acteurs et des organes de mise en œuvre.

II. Les instruments de mise en œuvre

Le PSDM-ENAM sera mis en œuvre à travers le plan d'actions triennal glissant élaboré suivant l'approche programme, le plan de communication et des plans de travail annuels.

II.1. Le plan d'actions triennal glissant

Ce plan est le Plan d'Actions Opérationnel (PAO) qui identifie toutes les activités de développement et de modernisation de l'ENAM à mener et les transformations à opérer pour permettre aux acteurs du secteur de réaliser efficacement l'option du Directeur général de révolutionner la structure. Pour l'atteinte des objectifs, la réalisation des actions est déléguée aux directions responsables chargées de la mise en œuvre.

II.2. Le plan de communication

Le plan de communication vise à renforcer la visibilité de l'ENAM, à assurer son appropriation par les différents acteurs (internes et externes) et le public et susciter une synergie d'actions. Pour l'élaboration du plan de communication, l'ENAM doit concevoir une stratégie de communication. Cette stratégie fera l'état de lieux en matière de communication avant d'aboutir au plan proprement dit.

Des actions de communication sont développées à travers des outils d'information et de communication (campagnes de communication, des spots publicitaires, des conférences de presse, des conférences, des panels, des émissions radiophoniques et télévisuelles, réseaux sociaux numériques). Une bonne communication autour du PSDM-ENAM et de ses plans d'actions suscitera l'adhésion et l'engagement des acteurs.

II.3. Le plan de travail annuel

Il identifie les activités prioritaires à mettre en œuvre pour une année assorti d'un budget.

III. Les acteurs et organes de mise en œuvre

Plusieurs acteurs interviennent dans la mise en œuvre du PSDM-ENAM. Il s'agit de : (i) le Conseil d'administration ; (ii) le Comité Technique de Coordination.

a) Le Conseil d'administration

Le Conseil d'administration est l'organe de coordination, d'orientation et de suivi de l'exécution du Plan. Il est présidé par le Président du Conseil d'administration de l'ENAM.

Il est chargé :

- de superviser la mise en œuvre globale du Plan ;
- de donner les directives au Comité Technique de Coordination, à la Direction générale, aux directeurs techniques de l'ENAM, pour la conduite des actions ;
- d'examiner et de valider tout document relatif à la mise en œuvre du plan (PTA, rapport de suivi évaluation, PAO etc.) ;
- de veiller au bon déroulement de l'ensemble du processus de suivi et d'évaluation du Plan.

Dans l'accomplissement de son rôle, le conseil d'administration est invité à défendre le positionnement de l'ENAM dans le marché de la formation continue. Pour accompagner l'Ecole, le Conseil pourra solliciter auprès de l'Assemblée générale des établissements publics (AG/EPE) un quota aux structures publiques pour la formation de leurs agents par la DFC.

b) Le Comité technique de coordination (CTC)

Le Comité technique de coordination (CTC) est présidé par le Directeur général de l'ENAM et est composé du secrétaire général, des conseillers techniques, des Directeurs techniques, du Contrôleur financier, de l'agent comptable, du contrôleur interne, de la personne responsable des marchés. Il a pour missions de :

- préparer les dossiers des sessions du Conseil d'administration et produire les rapports desdites sessions ;
- suivre l'exécution du budget des plans d'actions ;
- suivre et évaluer la mise en œuvre des plans d'actions et du respect de la programmation des activités ;
- de suivre la mise en œuvre des recommandations du CA ;
- de s'assurer de la prise en compte des activités du Plan dans les programmations annuelles des programmes d'activités des directions ;
- de soumettre au CA des rapports périodiques de mise en œuvre du plan d'actions.

Un texte pris par le conseil d'administration précise la composition et le fonctionnement du CTC.

c) La Direction de la formation initiale

La Direction de la formation initiale a pour mission la mise en œuvre et le suivi des programmes de formation initiale.

A ce titre, elle est chargée :

- d'organiser les études et stages des élèves des différents cycles de formation initiale de l'Ecole nationale d'administration et de magistrature ;
- de veiller à l'exécution des programmes de formation conformément aux objectifs pédagogiques définis pour chaque activité de formation ;
- de veiller à l'application de la réglementation relative aux contrôles des connaissances et au passage des élèves en classe supérieure ;
- de coordonner les activités des conseils pédagogiques ;
- d'organiser les réunions et activités des instances ou organes pédagogiques statuant sur les résultats et les situations administratives des élèves de l'ENAM;
- de contrôler mensuellement la progression de l'exécution des programmes d'enseignements et l'évaluation continue des connaissances ;
- de l'immatriculation des élèves admis à l'Ecole nationale d'administration et de magistrature ;
- de la constitution et de la tenue à jour des dossiers administratifs et pédagogiques individuels des élèves.

d) La Direction de la recherche appliquée et des publications

La Direction de la recherche appliquée et des publications a pour mission de promouvoir au sein de l'Ecole nationale d'administration et de magistrature et en relation avec ses partenaires, les activités de recherche appliquée et de publication sur l'administration publique.

A ce titre, elle est chargée notamment :

- de prendre toute initiative visant à encourager les études et recherches sur l'Administration publique ;
- de constituer une banque de données relatives à l'Administration publique en vue de contribuer à l'adaptation constante de l'Ecole avec son environnement ;
- de développer toutes initiatives visant à mettre à la disposition des élèves et anciens élèves de l'Ecole nationale d'administration et de magistrature toutes publications utiles de documents de référence ;
- d'apporter un appui aux élèves dans leurs recherches en vue de la rédaction de leurs rapports ou mémoires de fin de cycles ;
- de diffuser les résultats des recherches menées au sein de l'ENAM et/ou en collaboration avec ses partenaires ;
- de constituer un répertoire des publications de l'Ecole nationale d'administration et de magistrature et de toutes institutions de formation ou de recherche entretenant des rapports de coopération avec l'ENAM.

e) La Direction de la formation continue

La Direction de la formation continue est chargée de la mise en œuvre des politiques de requalification et de perfectionnement des agents de l'Etat et autres administrations publiques ou privées.

A ce titre, elle est chargée, notamment :

- d'organiser les sessions de recyclage et de perfectionnement confiées à l'Ecole nationale d'administration et de magistrature par les services et institutions clients ;
- de mener périodiquement des activités d'identification, d'analyse et d'évaluation des besoins de formation des personnels des administrations publiques de l'Etat ;
- de concevoir, planifier et diffuser, de façon permanente ou ponctuelle, des modules de formation en vue de répondre aux besoins de formation des agents des administrations publiques et privées ;

- d'apporter, dans des conditions précisées par décision du Directeur général de l'Ecole nationale d'administration et de magistrature, un appui aux activités de formations et de gestion des ressources humaines des administrations et institutions qui en feraient la demande à l'ENAM.

f) La Direction de la formation des personnels des collectivités territoriales

La Direction de la formation des personnels des collectivités territoriales a pour mission d'élaborer, de mettre en œuvre et de suivre les formations initiales et continue au profit des acteurs des collectivités territoriales.

A ce titre, elle est chargée :

- d'organiser/piloter les études et les stages des élèves des différents cycles de formation de la filière collectivités territoriales de l'ENAM ;
- de coordonner et animer les activités entrant dans le cadre du renforcement des capacités des acteurs de la décentralisation ;
- d'apporter dans les conditions précisées par décision du directeur général de l'ENAM, un appui aux structures nationales intervenant dans le cadre du renforcement des capacités des acteurs de la décentralisation ;
- d'élaborer les offres de formation continue au profit des agents des collectivités territoriales et des élus locaux ;
- de piloter la formation continue des agents des collectivités territoriales et des élus locaux ;
- de mener périodiquement des activités d'identification, d'analyse et d'évaluation des besoins de formation des personnels des collectivités territoriales.

g) La Direction des ressources humaines

La Direction des ressources humaines est chargée d'élaborer et mettre en œuvre une politique de développement des ressources humaines de l'ENAM.

A ce titre, elle est chargée :

- d'assurer la gestion prévisionnelle des ressources humaines ;
- de gérer la carrière des agents ;
- d'organiser les opérations de recrutement ;
- de tenir et mettre à jour le fichier du personnel ;
- de concevoir et mettre en œuvre des plans de formation du personnel ;
- de suivre le fonctionnement régulier des organes consultatifs en matière de gestion des ressources humaines ;

- de veiller à l'utilisation rationnelle du personnel ;
- d'établir les états de paiements des charges sociales et de l'impôt sur les salaires ;
- de calculer les salaires du personnel ;
- de gérer le contentieux du personnel ;
- de gérer, dans la limite de ses compétences, les questions sociales et de santé du personnel.

IV. Les instruments de suivi- évaluation

Les instruments de suivi-évaluation comprennent le mécanisme de suivi-évaluation et les outils de suivi-évaluation.

IV.1. Le mécanisme de suivi- évaluation

Le suivi-évaluation consiste à une collecte permanente et une analyse des données de la mise en œuvre des différents plans. Il permet de mesurer le niveau de réalisation des résultats, des effets et des impacts du PSDM-ENAM. A cet effet, le mécanisme du suivi-évaluation repose sur un dispositif de planification opérationnelle, de collecte et d'analyse basée sur un système d'informations statistiques fonctionnel.

Le suivi-évaluation interne consistera en la collecte, l'analyse des données et la production de rapports en vue de fournir des éléments d'appréciation sur : l'utilisation des ressources ; les progrès réalisés dans la mise en œuvre des actions et les objectifs atteints. Quant à l'évaluation, elle comprendra les aspects suivants : une étude de référence des indicateurs clés ; une évaluation à mi-parcours et une évaluation finale. L'évaluation des plans associera le Conseil d'Administration, les directeurs techniques et certains partenaires stratégiques (les éventuels financeurs de certaines activités) sur la base des rapports annuels élaborés par le CTC et des évaluations spécifiques.

IV.2. Les outils de suivi-évaluation

Pour un suivi et une évaluation efficace du PSDM-ENAM, il sera développé des outils de suivi et d'évaluation (à mi-parcours et final) sur la base des instruments notamment le cadre logique et le cadre de mesure des performances du PSDM-ENAM. Ces outils seront construits en cohérence avec le référentiel national et le cadre de suivi des réformes stratégiques et des investissements structurants des EPE. Conformément à ces instruments, il sera produit des rapports trimestriels, semestriels, annuels et triennaux au niveau interne pour le suivi de la mise en œuvre du PSDM-ENAM.

IV.3. Mécanisme de mobilisation des ressources

La mise en œuvre de tout plan nécessite une mobilisation de ressources financières conséquentes. Le mécanisme concerne le financement, les ressources humaines, infrastructurelles et matérielles nécessaires. A cet effet, toutes les possibilités de financement du PSDM-ENAM seront explorées. Cela se fera à travers les mécanismes suivants :

- les allocations budgétaires de l'Etat ;
- les allocations budgétaires des partenaires;
- les appuis financiers au titre des conventions et accords;
- toutes autres formes de financement licite.

V. Suivi physique et financier

Le suivi de la mise en œuvre du Plan couvrira les aspects techniques et financiers avec pour objectif de collecter et analyser les données pour fournir des éléments d'appréciation de mise en œuvre du Plan.

VI. Evaluation des effets ou impacts

L'évaluation se fera au moins deux (02) fois (à mi-parcours et finale) sur la base d'indicateurs appropriés. Elle portera sur les éléments suivants : la pertinence, la cohérence, l'efficacité, l'impact et la pérennité des résultats, l'opérationnalité et l'effectivité de la coordination des activités entrant dans la mise en œuvre du Plan.

Ces évaluations pourraient être interne ou externe. Le Conseil d'administration donnera en temps opportun l'orientation à suivre. Elles auront pour objectif de porter un jugement sur les résultats atteints sur la mise en œuvre du Plan et de formuler des recommandations suivant des éléments d'appréciations objectifs.

PARTIE IV : ANALYSE ET GESTION DES RISQUES DU PSDM-ENAM 2022-2026

L'analyse et la gestion des risques portent sur la cartographie les mesures de mitigation des risques.

I. Cartographie des risques

Pour le succès du Plan stratégique de l'ENAM, il est nécessaire d'adopter une approche pragmatique par la prise en compte de toutes les contraintes de réalisation qui peuvent survenir. Plusieurs risques ont été identifiés.

➤ Risques organisationnels

Les politiques de développement ne se sont pas toujours suffisamment appuyées sur une stratégie adéquate de communication. Pourtant, l'adhésion des acteurs aux politiques de développement d'une structure ainsi que leur motivation sont les principales clés de succès. L'appropriation du Plan demeure une question à résoudre avec le leadership et toute la diligence souhaitée afin de renforcer les actions de responsabilisation et la participation des parties prenantes.

➤ Risques liés à la mise en œuvre

La mise en œuvre nécessite des outils et des instruments adaptés. Pour qu'elle soit efficiente, il convient de veiller à l'effectivité de ces outils.

➤ Risques liés à l'insuffisance du financement

En dépit de la raréfaction des ressources au plan national, l'ENAM continue de recevoir des subventions de l'Etat. Toutefois, elles sont nettement insuffisantes aux besoins réels de fonctionnement de l'ENAM. Si des améliorations conséquentes ne sont pas apportées à la capacité de l'Ecole à mobiliser davantage de ressources auprès de l'Etat et des PTF, il y a lieu de craindre que le Plan ne soit effectivement mis en œuvre pour cause d'insuffisance de ressources financières. En outre, il importe aussi de relever le faible niveau de financement propre de l'ENAM.

II. Plan de mitigation des risques

Face aux risques qui peuvent menacer la mise en œuvre adéquate du Plan, il est prévu le plan de gestion suivant :

➤ **Risques organisationnels**

L'adhésion des acteurs au Plan peut être obtenue à travers un bon management des premiers responsables et une bonne communication autour du Plan. Elle s'obtient également par un leadership fort. Pour cela, il faut une implication du Conseil d'Administration et des ministères de tutelle.

➤ **Risques liés à la mise en œuvre**

Les dispositifs de mise en œuvre et de suivi adaptés ont été prévus.

➤ **Risques liés à l'insuffisance du financement**

Pour le financement du Plan, il faudrait d'abord compter sur la mobilisation des ressources propres de l'ENAM. Pour accroître la mobilisation des ressources l'Ecole devrait faire des plaidoyers auprès des ministères de tutelle, des privés et des PTF.

Tableau n°1 : Axes stratégiques, Objectifs stratégiques et Effets attendus

Axes stratégiques	Objectifs stratégiques	Effets attendus	Indicateurs	Actions
Axe I : Renforcement de l'offre et la qualité de la formation	OS.I.1 : Adapter la formation de l'ENAM à l'approche expérientielle	EA.I.1.1 : Les apprenants sont immédiatement opérationnels pour leurs missions administratives	- Niveau de satisfaction du supérieur hiérarchique des agents - Evaluation des enseignements par la DFI	Adaptation des curricula Utilisation effective des curricula Adaptation du régime des stages
		EA.I.1.2 : les enseignements sont adaptés aux mutations technologiques	- Qualité des enseignements - Taux d'utilisation des technologies identifiées	- Renforcement des capacités techniques et matérielles des enseignants - Identification des technologies numérique à utiliser par les enseignants
	OS.I.2 : Améliorer la compétitivité des offres de formations de l'ENAM	L'EA 1.2.1 : L'attractivité de l'ENAM en terme de formation initiale a accru	- Taux d'accroissement des auditeurs libres ; - Taux d'accroissement des demandes de formation initiale - nombre de besoins de formation (nombre de besoins)	Conception d'un programme alternatif de formation initiale Mise en place d'un dispositif de prospection Création de nouvelles filières en fonction de la demande
		EA.I.2.2 : l'ENAM a augmenté son attractivité en formation continue	- Nombre de besoins de formations et d'études exprimées par les partenaires - Nombre de formations proposées par l'ENAM - Nombre de CV validé et enregistré	Adaptation des offres à la demande de formation continue Développement de modules attrayants Mise en place d'une banque de données de consultants Homologation des modules, accréditation des formateurs
Axe II : Promotion de la recherche appliquée	OS.II.1 : Améliorer le cadre juridique, institutionnel et organisationnel pour la promotion	EA.II.1.1 : le cadre juridique est adapté pour la recherche appliquée	- Proportion de textes élaborés/relus - Nombre de textes mis en œuvre - proportion de sessions de	Adaptation des textes juridiques relatifs à la promotion de la recherche appliquée Vulgarisation des textes juridiques relatifs à la promotion de la recherche appliquée

	de la recherche appliquée		vulgarisation des textes	
		EA.II.1.2 : le cadre institutionnel et organisationnel est approprié pour la recherche appliquée	• Nombre d'instances créées ; • Nombre de sessions tenues	Création d'une instance de coordination des acteurs Tenue des sessions des instances et organes
	OS.II.2 : Soutenir la recherche appliquée	EA 2.2.1 La qualité des productions scientifiques de l'ENAM est améliorée	• Nombre d'acteurs formés • La qualité des productions scientifiques de l'ENAM • Nombre de thèmes sollicités par les administrations publiques	Renforcement des capacités des acteurs de la recherche appliquée Mise en place d'un dispositif de suivi évaluation de la production scientifique Mise en place du dispositif d'identification des thèmes de recherches des administrations publiques
		EA.II.2.2 : Les résultats de la recherche appliquée sont valorisés	• Nombre de consultation par les usagers (en présentiel ou en ligne) • Niveau de progression et d'exploitation de production scientifique • Nombre de productions scientifiques valorisées	Création d'une base de données fluide et accessibles aux usagers Mise en place d'un dispositif de valorisation et de protection de la recherche appliquée
		EA.II.2.3 : Les besoins en recherche appliquée des administrations sont satisfaits	• le niveau de satisfaction en recherche appliquée des structures de l'administration publique	• la mise en œuvre d'un partenariat entre l'ENAM et les administrations bénéficiaires des résultats de la recherche appliquée • la mise en place d'un dispositif d'identification des thèmes de recherche des administrations

Axe III : Renforcement de la gouvernance de l'ENAM	OS.III.1 : Améliorer les outils de la gouvernance administrative, financière et pédagogique	EA.III.1.1 : les outils de gestion administrative et financière sont améliorés	• Nombre d'outils de gestion élaborés/révisés • Nombre de nouveaux outils proposés	• <i>Elaboration/Révision d'outils de gestion</i> • <i>Proposition de nouveaux outils de gestion</i>
		EA.III.1.2 : Les instruments de gestion pédagogiques sont améliorés	• Nombre d'outils de gestion pédagogique révisés • Nombre de nouveaux outils pédagogiques proposés	• <i>Elaboration/Révision des instruments de gestion pédagogique</i> • <i>Proposition de nouveaux instruments pédagogiques</i>
		EA.III.1.3 : La visibilité de l'ENAM est améliorée	• <i>Nombre d'actions de communication réalisées</i> • <i>Nombre d'actions RSE déployées</i>	• <i>Adoption et la mise en œuvre d'une stratégie de communication de L'ENAM</i> • <i>Adoption d'un plan RSE</i>
	OS.III.2 : Renforcer les capacités de l'ENAM.	EA.III.2.1 : Le cadre d'enseignement et de formation est renforcé et modernisé	• <i>Nombre d'infrastructures modernes créées</i>	<i>Adoption et exécution d'un plan d'investissement pour le renforcement du cadre d'apprentissage</i> <i>Modernisation du cadre d'enseignement et de la formation</i>
		EA.III.2.2 : les ressources humaines sont renforcées	• Nombre de cadres de conception et d'enseignants formateurs recrutés, • Proportion des personnels administratifs et enseignants formés, • Nombre d'agents reclassés et nommés • <i>Le nombre d'outils GRH élaboré/révisé</i>	<i>Recrutement de personnel enseignant de qualité</i> <i>Recrutement de cadres de conception au profit de l'administration de l'ENAM ;</i> <i>Renforcement des capacités du personnel enseignant et des cadres de conception de l'administration de l'ENAM ;</i> <i>Elaboration/révision des outils GRH</i>

Annexes :

- Cadre logique
- Cadre de mesure de performance

CADRE DE MESURE DE PERFORMANCE

STRATEGIE							
AXE I : Renforcement de l'offre et la qualité de la formation							
Objectif stratégique I.1 : Adapter la formation de l'ENAM à l'approche expérientielle							
Effet attendu I.1.1 : Les apprenants sont immédiatement opérationnels pour leurs missions administratives							
Code	Indicateurs d'effets	Responsable	Partenaires	Source de vérification	Valeur 2021	Cible 2026	Hypothèses/ risques
EA.I.1.1	Proportion des supérieurs hiérarchiques satisfaits des agents	DFI/DFCT	Les administrations publiques, parapubliques, collectivités territoriales et du privé	Rapport de suivi post formation	70%	100%	Restriction budgétaire insuffisance du personnel
	Proportion des apprenants satisfaits des enseignements	DFI/IRA	Les enseignants Les délégués des élèves	Rapport d'évaluation des enseignements	70%	100%	
Effet attendu I.1.2 : les enseignements sont adaptés aux mutations technologiques (aux mutations)							
Code	Indicateurs d'effets	Responsable	Partenaires	Source de vérification	Valeur 2021	Cible 2026	Hypothèses/ risques
EA.I.1.2	Proportion des enseignants utilisant les TIC	DFI	Les enseignants	Rapport de l'activité	40%	100%	Restriction budgétaire Insuffisances de matériels
Objectif stratégique.I.2 : Améliorer la compétitivité des offres de formations de l'ENAM							
Effet attendu I.2.1 : L'attractivité de l'ENAM en termes de formation a accru							

STRATEGIE							
Code	Indicateurs d'effets	Responsable	Partenaires	Source de vérification	Valeur 2021	Cible 2026	Hypothèses/risques
EA.I.2.1	Taux d'accroissement des auditeurs libres	DFI	SG	Rapport de l'activité	22%	50%	Amélioration de la situation sanitaire/ Crise sanitaire Sécurité/ Insécurité Ressources suffisante/ Restriction budgétaire Stabilité politique/ Instabilité politique Stabilité du personnel/ Mobilité du personnel
	Nombre de nouvelles filières créées	DFI/DFCT	Les administrations publiques, parapubliques, collectivités territoriales et du privé	Rapport de l'activité	01	03	Amélioration de la situation sanitaire/ Crise sanitaire Sécurité/ Insécurité Ressources suffisante/ Restriction budgétaire Stabilité politique/ Instabilité politique Stabilité du personnel/ Mobilité du personnel
Effet attendu I.2.2 : l'ENAM a augmenté son attractivité en formation continue							
Code	Indicateurs d'effets	Responsable	Partenaires	Source de vérification	Valeur 2021	Cible 2026	Hypothèses/risques
EA.I.2.2 :	le nombre de besoins de formation adressés à l'ENAM	DFC/DFCT	Les administrations publiques, parapubliques, collectivités territoriales et du privé, projets, Programme, associations et ONG	Rapport de l'activité	10	50	Manque de ressources financières manque de partenariats

STRATEGIE							
	le nombre de demande de consultations (études, recrutement...) adressé à l'ENAM	DFC/DFCT	Les administrations publiques, parapubliques, collectivités territoriales et du privé, projets, programme, associations et ONG	Rapport de l'activité	03	09	Manque de ressources financières Manque de partenariats
Axe II : Promotion de la recherche appliquée							
Objectif stratégique II.1 : Améliorer le cadre juridique, institutionnel et organisationnel pour la promotion de la recherche appliquée							
Effet attendu II.1.1 : le cadre juridique est adapté pour la recherche appliquée							
Code	Indicateurs d'effets	Responsable	Partenaires	Source de vérification	Valeur 2021	Cible 2026	Hypothèses/ - risques
EA.II.1.1	Le nombre de textes adopté	DG	Université Joseph KI-ZERBO Université Thomas SANKARA MFPTPS/MINEFID	Rapport d'étude	ND	03	Non adhésion des acteurs
	Nombre de textes mis en œuvre	SG	Université Joseph KI-ZERBO Université Thomas SANKARA MFPTPS/MINEFID	Rapports de mise en œuvre	ND	03	Non adhésion des acteurs
	Nombre de sessions de vulgarisation des textes	DRAP	Université Joseph KI-ZERBO Université Thomas SANKARA MFPTPS/MINEFID	Rapports des sessions de vulgarisation	ND	03	Non adhésion des acteurs Indisponibilité des ressources financières

STRATEGIE							
Effet attendu II.1.2 : le cadre institutionnel et organisationnel est approprié pour la recherche appliquée							
Code	Indicateurs d'effets	Responsable	Partenaires	Source de vérification	Valeur 2021	Cible 2026	Hypothèses/risques
EA.II.1.2	Nombre d'instances opérationnalisés	DRAP	Université Joseph KI-ZERBO Université Thomas SANKARA MFPTPS/MINEFID	Rapport de l'activité	ND	01	Non adhésion des acteurs
	Nombre de sessions tenues	DRAP	Université Joseph KI-ZERBO Université Thomas SANKARA MFPTPS/MINEFID	Rapport des sessions	ND	04	Non adhésion des acteurs Indisponibilité de ressources financières
Objectif stratégique II.2 : Soutenir la recherche appliquée							
Effet attendu 2.2.1 La qualité des productions scientifiques de l'ENAM est améliorée							
Code	Indicateurs d'effets	Responsable	Partenaires	Source de vérification	Valeur 2021	Cible 2026	Hypothèses/risques
EA 2.2.1	Nombre d'acteurs formés	DRAP	Université Joseph KI-ZERBO Université Thomas SANKARA MFPTPS/MINEFID	Rapport des sessions	ND	150	Non adhésion des acteurs Indisponibilité des ressources financières
	Nombre de productions scientifiques évaluées et validées	DRAP	Université Joseph KI-ZERBO Université Thomas SANKARA	Rapport d'étude	ND	15	Non adhésion des acteurs

STRATEGIE							
			MFPTPS/MINEFID				
Effet attendu II.2.2 : Les résultats de la recherche appliquée sont valorisés							
Code	Indicateurs d'effets	Responsable	Partenaires	Source de vérification	Valeur 2021	Cible 2026	Hypothèses/ - risques
EA.II.2.2	Nombre de consultations par les usagers (en présentiel à l'ENAM ou en ligne)	DRAP	Université Joseph KI-ZERBO Université Thomas SANKARA ANVAR/FONRID Tout Ministère et Institution	Rapport d'étude	ND	250	Non adhésion des acteurs
	Nombre de productions scientifiques implémentées	DRAP	Université Joseph KI-ZERBO Université Thomas SANKARA ANVAR/FONRID Tout Ministère et Institution	Rapport d'étude	ND	02	Non adhésion des acteurs
	EA.II.2.3 : Les besoins en recherche appliquée des administrations sont satisfaits						
EA.II.2.3	Le nombre de thématiques en recherche appliquée identifiées	DRAP	Tout Ministère et Institution	Rapport de sondage	ND	10	Absence de synergie d'actions des acteurs
Axe III : Renforcement de la gouvernance de l'ENAM							

STRATEGIE							
Objectif stratégique III.1 : Améliorer les outils de la gouvernance administrative, financière et pédagogique							
Effet attendu III.1.1 : les outils de gestion administrative et financière sont améliorés							
Code	Indicateurs d'effets	Responsable	Partenaires	Source de vérification	Valeur 2021	Cible 2026	Hypothèses/risques
EA.III.1.1	Nombre d'outils de gestion élaborés/ révisés	SG	Ministère de la fonction publique et le MINEFID	Rapport de l'activité	05	05	Restriction budgétaire
	Nombre de nouveaux outils implémentés	SG		Rapport de l'activité	0	03	Insuffisance de ressources
Effet attendu III.1.2 : Les outils de gestion pédagogique sont améliorés							
Code	Indicateurs d'effets	Responsable	Partenaires	Rapport de l'activité	Valeur 2021	Cible 2026	Hypothèses/risques
EA.III.1.2	Nombre d'outils de gestion pédagogique révisés	DFI	Ministère de la fonction publique, ANPTIC et le MINEFID	Rapport de l'activité	01	03	Insuffisance de ressources
	Nombre de nouveaux outils pédagogiques implémentés	DFI	Ministère de la fonction publique, ANPTIC et le MINEFID	Rapport de l'activité	01	02	Insuffisance de ressources

STRATEGIE							
Effet attendu III.1.3 : La visibilité de l'ENAM est améliorée							
Code	Indicateurs d'effets	Responsable	Partenaires	Source de vérification	Valeur 2021	Cible 2026	Hypothèses/risques
EA.III.1.3	Nombre d'actions de communication réalisées	DITIC	Toutes les directions	Rapport de l'activité	ND	10	Insuffisance de ressources
	Nombre d'actions RSE déployées	DITIC	Toutes les directions	Rapport de l'activité	ND	05	Insuffisance de ressources
Objectif stratégique III.2 : Renforcer les capacités de l'ENAM.							
Effet attendu III.2.1 : Le cadre d'enseignement et de formation est renforcé et modernisé							
Code	Indicateurs d'effets	Responsable	Partenaires	Source de vérification	Valeur 2021	Cible 2026	Hypothèses/risques
EA.III.2.1	Nombre d'infrastructures modernes créées	DAF	Privés, MFPTPS, MINEFID	Rapport de l'activité	01	05	Amélioration de la situation sanitaire/ Crise sanitaire Sécurité/ Insécurité Ressources suffisante/ Restriction budgétaire Stabilité politique/ Instabilité politique Stabilité du personnel/ Mobilité du personnel
Effet attendu III.2.2 : les ressources humaines sont renforcées							

STRATEGIE							
Code	Indicateurs d'effets	Responsable	Partenaires	Source de vérification	Valeur 2021	Cible 2026	Hypothèses/risques
EA.III.2.	Nombre de cadres de conception et d'enseignants formateurs recrutés	DRH	DG,SG, DFI, DAF, AC	Rapport de l'activité	00	15	Amélioration de la situation sanitaire/ Crise sanitaire Sécurité/ Insécurité Ressources suffisante/ Restriction budgétaire Stabilité politique/ Instabilité politique Stabilité du personnel/ Mobilité du personnel
	Proportion des personnels administratif et enseignant formés	DRH	Toutes les directions	Rapport de l'activité	40	100	Amélioration de la situation sanitaire/ Crise sanitaire Sécurité/ Insécurité Ressources suffisante/ Restriction budgétaire Stabilité politique/ Instabilité politique Stabilité du personnel/ Mobilité du personnel
	Nombre d'agents reclassés et nommés	DRH	Toutes les directions	Rapport de l'activité	08	25	Amélioration de la situation sanitaire/ Crise sanitaire Sécurité/ Insécurité Ressources suffisante/ Restriction budgétaire Stabilité politique/ Instabilité politique Stabilité du personnel/ Mobilité du personnel

CADRE LOGIQUE

Codes	Axes/Objectifs/Orientations/Actions	Résultats attendus	Indicateurs de résultats	Structure responsable/ partenaires	Source de vérification	Valeur 2021	Cibles		Programmation physique						
							2023	2026	2021	2022	2023	2024	2025	2026	
	AXE I : Renforcement de l'offre et la qualité de la formation														
	Objectif stratégique I.1 : Adapter la formation de l'ENAM à l'approche expérientielle														
	Effet attendu I.1.1 : Les apprenants sont immédiatement opérationnels pour leurs missions administratives														
A.1.1.1.1	Adaptation des curricula	Les curricula sont adaptés	Nombre de curricula actualisés	DFI/DFCT	Rapport de l'activité	150	00	250	150	00	00	100	250	250	
A.1.1.1.2	Mise en application des curricula	L'utilisation des curricula est effective	Nombre d'action de communication/sensibilisation réalisées sur les curricula	DFI/DFCT	Rapport de l'activité	150	00	250	150	00	00	100	250	250	
A.1.1.1.3	Adaptation du régime des stages	Le régime des stages est adapté	Disponibilité du régime des stages révisé	DRAP	Rapport de l'activité	0	1	1	0	0	1	0	0		
	Effet attendu I.1.2 : les enseignements sont adaptés à la réalité (aux mutations)														
A.1.1.2.1	Renforcement des capacités techniques	Les enseignants sont dotés en matériels	Proportion d'enseignants dotés en matériels	DAF	Rapport de l'activité										
	Renforcement des capacités techniques et matérielles des enseignants	Les enseignants formateurs sont formés	proportion d'enseignants formateurs formés												
	Identification des technologies numérique à utiliser par les enseignants	Les technologies numériques à utiliser par les enseignants sont identifiés	Disponibilité du document des technologie numériques	DFI	Rapport de l'activité	01	00	01	01	00	00	00	00	01	
	Objectif stratégique.I.2 : Améliorer la compétitivité des offres de formations de l'ENAM														

Codes	Axes/Objectifs/Orientations/Actions	Résultats attendus	Indicateurs de résultats	Structure responsable/partenaires	Source de vérification	Valeur 2021	Cibles		Programmation physique						
							2023	2026	2021	2022	2023	2024	2025	2026	
	Effet attendu I.2.1 : L'attractivité de l'ENAM en terme de formation initiale a accru														
A.1.2.1.1	Conception d'un programme alternatif de formation initiale	Un programme alternatif de formation initiale est conçu	Disponibilité du programme alternatif de formation initiale	DFI	Rapport de l'activité	01	01	01	00	00	00	00	00	00	01
	Mise en place d'un dispositif de prospection	Un dispositif de prospection est mis en place	Disponibilité du dispositif de prospection	DFI	Rapport de l'activité	00	01	01	01	01	00	00	03	03	
	Création de nouvelles filières en fonction de la demande	De nouvelles filières sont créées en fonction de la demande	Nombre de nouvelles filières sont créées	DFI	Rapport de l'activité	01	01	01	01	00	00	00	00	01	
	Effet attendu I.2.2 : l'ENAM a augmenté son attractivité en formation continue														
A.1.2.2.2	Adaptation des offres à la demande de formation continue	Les offres à la demande de formation continue sont adaptées	Nombre d'offres actualisées	DFC/DFCT	Rapport de l'activité	05	05	20	05	05	05	05	05	05	
	Développement de modules attrayants	Des modules attrayants sont développés	Nombre de modules attrayants développés	DFC/DFCT	Rapport de l'activité	02	03	10	02	02	02	02	02	02	
	Mise en place d'une banque de données de consultants	Une banque de données de consultants est mise en place	Nombre de consultants disponible dans la banque de données	DFC/DFCT	Rapport de l'activité	75	80	200	40	40	40	40	40	40	
	Axe II : Promotion de la recherche appliquée														
	Objectif stratégique II.1 : Améliorer le cadre juridique, institutionnel et organisationnel pour la promotion de la recherche appliquée														
	Effet attendu II.1.1 : le cadre juridique est adapté pour la recherche appliquée														

Codes	Axes/Objectifs/Orientations/Actions	Résultats attendus	Indicateurs de résultats	Structure responsable/ partenaires	Source de vérification	Valeur 2021	Cibles		Programmation physique					
							2023	2026	2021	2022	2023	2024	2025	2026
A.2.1.1.1	Adaptation des textes juridiques relatifs à la promotion de la recherche appliquée	Les textes juridiques relatifs à la promotion de la recherche appliquée sont adaptés	Nombre de textes adoptés	DRAP	Rapports d'étude	ND		3	0	2	1			
			Nombre de textes mis en œuvre	DRAP	Rapports de mise en œuvre	ND		3	0	2	1			
	Vulgarisation des textes juridiques relatifs à la promotion de la recherche	Les textes juridiques relatifs à la promotion de la recherche appliquée sont vulgarisés	Nombre de sessions de vulgarisation des textes	DRAP	Rapport des sessions de vulgarisation	ND		3	0	2	1			
Effet attendu II.1.2 : le cadre institutionnel et organisationnel est approprié pour la recherche appliquée														
A.2.1.2.1	Opérationnalisation des instances en charge de la promotion de la recherche appliquée	Les instances en charge de la promotion de la recherche appliquée sont opérationnelles	Nombre d'instances opérationnalisées	DRAP	Rapport d'étude	ND		1			1			
	Tenue des sessions des instances en charge de la promotion de la recherche appliquée	Les sessions des instances en charge de la promotion de la recherche appliquée sont tenues	Nombre de sessions tenues	DRAP	Rapport des sessions	ND		4			1	1	1	1
Objectif stratégique II.2 : Soutenir la recherche appliquée														
Effet attendu 2.2.1 La qualité des productions scientifiques de l'ENAM est améliorée														
A.2.2.1.1	Renforcement des capacités des acteurs	Les capacités des acteurs de la recherche appliquée sont renforcées	Nombre d'acteurs formés	DRAP	Rapport des sessions	ND	30	150	0	30	30	30	30	30

Codes		Axes/Objectifs/Orientations/Actions	Résultats attendus	Indicateurs de résultats	Structure responsable/ partenaires	Source de vérification	Valeur 2021	Cibles		Programmation physique					
								2023	2026	2021	2022	2023	2024	2025	2026
		de la recherche appliquée													
		Accroissement et amélioration de la production scientifique	La production scientifique est accrue et améliorée	Nombre de productions scientifiques évaluées et validées	DRAP	Rapport d'étude	ND	3	15	0	3	3	3	3	3
Effet attendu II.2.2 : Les résultats de la recherche appliquée sont valorisés															
A.2.2.2.1		Création d'une base de données	La base de données est créée	Nombre de consultations par les usagers (en présentiel ou en ligne)	DRAP	Rapport d'étude	ND	50	250		50	50	50	50	50
A.2.2.2.2		Mise en place d'un dispositif de valorisation et de protection de la recherche appliquée	Les productions scientifiques sont publiés et diffusés	Nombre de productions scientifiques implémentées	DRAP	Rapport d'étude	ND	01		0	0	1	0	0	1
EA.II.2.3 : Les besoins en recherche appliquée des administrations sont satisfaits															

Codes		Axes/Objectifs/Orientations/Actions	Résultats attendus	Indicateurs de résultats	Structure responsable/partenaires	Source de vérification	Valeur 2021	Cibles		Programmation physique						
								2023	2026	2021	2022	2023	2024	2025	2026	
		Développement de partenariats d'échanges d'expériences et	Des partenariats sont mis en place	Le nombre de thématiques en recherche appliquée identifiées	DRAP	Rapport de sondage	ND	02	10	0	02	02	02	02	02	
		Axe III : Renforcement de la gouvernance de l'ENAM														
		Objectif stratégique III.1 : Améliorer les outils de la gouvernance administrative, financière et pédagogique														
		Effet attendu III.1.1 : les outils de gestion administrative et financière sont améliorés														
A.3.1.1.1		Elaboration/Révision d'outils de gestion	Les outils de gestion sont élaborés/révisés	Nombre d'outils de gestion élaborés/révisés	SG	Rapport de l'activité	05	01	05	01	01	01	01	01	01	
		Vulgarisation de nouveaux outils de gestion	les nouveaux outils de gestion sont vulgarisés	Nombre de nouveaux outils de gestion vulgarisés	DG	Rapport de l'activité	00	04	05	01	01	01	01	01	01	
		Effet attendu III.1.2 : Les outils de gestion pédagogiques sont améliorés														
A.3.1.2.1		Elaboration/Révision des outils de gestion pédagogique	Les instruments de gestion pédagogique sont élaborés/révisés	Nombre d'instruments de gestion pédagogique élaborés	DFI	Rapport de l'activité	01	01	02	01	01	00	00	02	02	
		Effet attendu III.1.3 : La visibilité de l'ENAM est améliorée														
A.3.1.3.1		Adoption d'une stratégie de communication de l'ENAM	La stratégie de communication de l'ENAM est adoptée	Existence de la stratégie de communication de l'ENAM	DITIC	Rapport de l'activité	00	0	01	0	1	0	0	0	01	
		Mise en œuvre de la stratégie de communication	Des actions de communication sont réalisées	Nombre d'actions de communication réalisées	DITIC	Rapport de l'activité	00	02	10	02	02	02	02	02	02	
		Adoption d'un plan RSE	Un plan RSE est adopté		DITIC	Rapport de l'activité	00	01	01	0	1	0	0	0	1	

Codes		Axes/Objectifs/Orientations/Actions	Résultats attendus	Indicateurs de résultats	Structure responsable/ partenaires	Source de vérification	Valeur 2021	Cibles		Programmation physique					
								2023	2026	2021	2022	2023	2024	2025	2026
		Objectif stratégiqueIII.2 : Renforcer les capacités de l'ENAM.													
		Effet attendu III.2.1 : Le cadre d'enseignement et de formation est renforcé et modernisé													
A.3.2.1.1	Adoption et exécution d'un plan d'investissement pour le renforcement du cadre d'enseignement	Le plan d'investissement pour le renforcement et la modernisation du cadre d'enseignement est adopté et exécuté	Taux d'exécution du plan d'investissement pour le renforcement et la modernisation du cadre d'enseignement	DAF	Rapport de l'activité	0	0								1
	Modernisation du cadre d'enseignement et de la formation	Le cadre d'enseignement et de la formation est modernisé	nombre d'infrastructures modernes réalisée	DAF	Rapport de l'activité	01	02	1	0	1	0	0	0	0	04
		Effet attendu III.2.2 : les ressources humaines sont renforcées													
A.3.2.2.1	Recrutement de cadres de conception et d'enseignants formateurs au profit de l'administration de l'ENAM ;	les cadres de conceptions et les enseignants formateurs sont recrutés	Nombre de cadres de conception et d'enseignants formateurs recrutés	DRH	Rapport de l'activité	00	06	12	00	03	03	03	06		
A.3.2.2.	former les personnels administratif et enseignant;	les personnels administratif et enseignant sont formés	Proportion des personnels administratif et enseignant formés	DRH	Rapport de l'activité	40	80	100	40	15	15	15	15		

Codes	Axes/Objectifs/Orientations/Actions	Résultats attendus	Indicateurs de résultats	Structure responsable/ partenaires	Source de vérification	Valeur 2021	Cibles		Programmation physique					
							2023	2026	2021	2022	2023	2024	2025	2026
A.3.2.2.3	Promotion des personnels administratif et enseignant	les personnels administratif et enseignant sont promus	Nombre d'agents reclassés et nommés	DRH	Rapport de l'activité	08	12	25	08	04	04	04	05	

TABLE DES MATIERES

PARTIE I : DIAGNOSTIC STRATEGIQUE DE LA STRUCTURE DE l'ENAM	6
I. ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT INTERNE DE L'ENAM	6
I.1. Le Cadre juridique, institutionnel et organisationnel (présenter en force et faiblesses)	6
I.2. Analyse des domaines d'intervention de l'ENAM	8
I.3. Les ressources humaines	11
I.4. Les ressources financières	12
I.5. Les ressources informationnelles	12
II. Analyse diagnostique de l'environnement externe	13
II.1. Analyse du microenvironnement	13
II.2. Analyse du macro-environnement	15
II.3. Synthèse de l'analyse diagnostique de l'environnement : les forces et les faiblesses	16
II.4. Les opportunités et les menaces	18
III. Bilan des stratégies antérieures (l'avancée des projets et leur impact)	18
III.1. Evaluation des stratégies antérieures de l'ENAM	18
III.2. Evaluation des politiques en cours de l'ENAM	19
III.3. Les grands défis à relever	20
PARTIE II : ELEMENTS DE LA STRATÉGIE	21
I. Les fondements	21
I.1. Au plan international et régional	21
I.2. Au plan national	21
II. La vision	22
III. Les valeurs cardinales et les principes directeurs	23
III.1. Les Valeurs cardinales	23
III.2. Les principes directeurs	23
IV. LES ORIENTATIONS STRATEGIQUES	24
IV.1. Objectif global et impacts attendus	24
IV.2. Les axes stratégiques, objectifs stratégiques et effets attendus	25
PARTIE III : DISPOSITIFS DE MISE EN ŒUVRE, DE SUIVI ÉVALUATION ET DE MOBILISATION FINANCIÈRE	31
I. DISPOSITIF DE MISE EN ŒUVRE	31
II. Les instruments de mise en œuvre	31
II.1. Le plan d'actions triennal glissant	31
II.2. Le plan de communication	31
II.3. Le plan de travail annuel	32
III. Les acteurs et organes de mise en œuvre	32
IV. LES INSTRUMENTS DE SUIVI- EVALUATION	36
IV.1. Le mécanisme de suivi- évaluation	36
IV.2. Les outils de suivi-évaluation	36
IV.3. Mécanisme de mobilisation des ressources	37
V. SUIVI PHYSIQUE ET FINANCIER	37
VI. ÉVALUATION DES EFFETS OU IMPACTS	37

PARTIE IV : ANALYSE ET GESTION DES RISQUES DU PSDM-ENAM 2022-2026	38
I. CARTOGRAPHIE DES RISQUES	38
II. PLAN DE MITIGATION DES RISQUES.....	38