

BURKINA FASO

**Ministère de la Transition Digitale,
des Postes et des Communications
Electroniques**

RAPPORT D'ANALYSE DE LA PERFORMANCE DU MTD PCE DE 2020 à 2022



Décembre 2023

SOMMAIRE

SIGLES ET ABREVIATIONS	3
INTRODUCTION	4
I. BREF HISTORIQUE DE L'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE	5
I.1 Cadre institutionnel de l'évaluation de la performance	6
I.2 Cadre organisationnel de l'évaluation de la performance	6
II. ETAT DES LIEUX DE L'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE DE 2020 A 2022.....	8
II.1. Rappel de la performance globale du MTDPCÉ sur les trois dernières années d'évaluation	10
II.2. Etat des recommandations de l'évaluation de 2020 à 2022	11
III. ANALYSE DES RESULTATS DE L'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE DES STRUCTURES	11
III.1. Analyse du dispositif de planification et de suivi évaluation	11
III. 1.1. Instruments	11
III.1.2. Acteurs	13
III.1.3. Instances	13
III.2. Analyse de la performance suivant les critères de l'évaluation	15
III.2.1. Analyse de la gouvernance	15
III.2.2. Analyse de l'efficacité	21
III.2.3. Analyse de l'efficience	23
III.2.4 Analyse des performances globales du MTDPCÉ	24
III.2.5 Analyse de la mise en œuvre des recommandations	25
IV. DIFFICULTES, LEÇONS A TIRER ET RECOMMANDATIONS	28
IV.1. Difficultés rencontrées	28
IV.2. Leçons à tirer	31
IV.3. Suggestions et recommandations	32
CONCLUSION	33
ANNEXES	34

SIGLES ET ABBREVIATIONS

ANPTIC	: Agence nationale de promotion des technologies de l'information et de la communication
ARCEP	: Autorité de régulation des communications électroniques et des postes
ASCE-LC	: Autorité supérieure de contrôle d'Etat et de lutte contre la corruption
BCMP	: Bureau comptable matières principal
BODI	: Burkina open data initiative
CASEM	: Conseil d'administration du secteur ministériel
CD	: Conseil de Direction
CTE	: Comité technique d'évaluation
CT	: Coefficient Temps
DAD	: Direction des archives et de la documentation
DAF	: Direction de l'administration des finances
DCPM	: Direction de la communication et de la presse ministérielle
DDII	: Direction du développement institutionnel et de l'innovation
DGAP	: Direction générale des activités postales
DGCE	: Direction générale des communications électroniques
DGDI	: Direction générale du développement de l'industrie numérique
DGESS	: Direction générale des études et des statistiques sectorielles
DGTIC	: Direction générale des technologies de l'information et de la communication
DGICE	: Direction générale des infrastructures de communications électroniques
DMP	: Direction des marchés publics
DRH	: Direction des ressources humaines
DSI	: Direction des systèmes d'information
GAR	: Gestion axée sur les résultats
G-Cloud	: Government Cloud
ITS	: Inspection technique des services
LA POSTE BF	: LA POSTE BURKINA FASO
MDENP	: Ministère du développement de l'économie numérique et des postes
MENPTD	: Ministère de l'économie numérique, des postes et de la transformation digitale
MTDPCE	: Ministère de la transition digitale, des postes et des communications électroniques
PA-SD	: Plan d'Action pour la Stabilisation et le Développement
PADTIC	: Programme d'appui au développement des technologies de l'information et de la communication
PBNT	: Projet Backbone national des télécommunications
PGS	: Performance globale de la structure
PNDES	: Plan national de développement économique et social-II
PRICAO	: Projet régional des infrastructures de communications en Afrique de l'ouest
PSDMA	: Plan stratégique décennal de modernisation de l'administration
PTA	: Plan de travail annuel
RESINA	: Réseau informatique national de l'Administration
RGAP	: Réforme globale de l'administration publique
SN@DEN	: Stratégie nationale de développement de l'économie numérique
SNMAP	: Stratégie nationale de modernisation de l'administration publique
STAES	: Secrétariat technique de l'analyse et des études stratégiques
TGRO	: Taux global de réalisation des objectifs
WURI	: Programme d'identification unique pour l'intégration régionale et l'inclusion en Afrique de l'Ouest

INTRODUCTION

Le Ministère de la Transition Digitale, des Postes et des Communications Électroniques (MTDPCE) assure la mise en œuvre de la politique du gouvernement en matière de transition digitale, des postes et de communications électroniques. A cet effet, il est chargé d'élaborer, de mettre en œuvre et de suivre les actions visant à renforcer les infrastructures de communications électroniques du Burkina Faso et à garantir une inclusion numérique pour une transition digitale réussie. Cette volonté politique est clairement affirmée dans les deux référentiels de développement que sont le Plan d'Action pour la Stabilisation et le Développement (PA-SD) et le Plan national de développement économique et social-II (PNDES 2).

Au niveau sectoriel, il a été donc adopté la Stratégie Nationale de Développement de l'Economie Numérique (SN@DEN), par décret n°2018-0450/PRES/PM/MDENP/MINEFID du 06 juin 2018, afin de fixer l'ambition et le cadre pour les années à venir. Elle a pour vision : « **A l'horizon 2027, le Burkina Faso dispose d'une économie numérique compétitive qui impacte positivement, durablement et de façon inclusive son développement** ».

Ainsi, cette stratégie s'inscrit en droite ligne des réformes engagées par le passé pour encadrer l'évolution du secteur des télécommunications et des politiques publiques précédentes qui ont inscrit les TIC et le numérique comme un facteur essentiel de développement. Elle prend en compte également les contraintes auxquelles le Burkina Faso a dû faire face par le passé et qui ont conduit à limiter les effets et impacts escomptés des politiques publiques en faveur des TIC et du numérique.

Pour assurer une mise en œuvre efficace de cette stratégie, le MTDPCE s'est doté d'un plan d'actions triennal glissant, définissant les priorités et les activités spécifiques à chaque structure du ministère. Ces activités sont évaluées annuellement pour mesurer la performance globale du ministère. La Direction du développement institutionnel et de l'innovation (DDII), chargée de promouvoir les méthodes et l'organisation, joue un rôle clé dans ce dispositif. Depuis son opérationnalisation en fin 2019, elle a réalisé quatre évaluations, révélant une baisse continue de la performance globale du ministère sur les trois (03) dernières années : 68,91% en 2020, 65,62% en 2021 et 62,93% en 2022. Cette tendance s'inscrit dans un contexte national et international complexe, marqué par la pandémie de Covid-19, l'insécurité persistante dans le pays, l'instabilité socio-politique et les répercussions de la guerre russo-ukrainienne.

Dans le but de comprendre les causes profondes de cette baisse de performance, le ministère a initié une analyse rétrospective de ses performances de 2020 à 2022. L'objectif est triple : (i) analyser les niveaux de performance des structures sur cette période, (ii) identifier les raisons concrètes de cette baisse continue et (iii) proposer des solutions adaptées pour améliorer la performance. Pour ce faire, le présent rapport d'analyse a été élaboré avec la contribution des acteurs de pilotage du ministère. Ce travail collaboratif vise à fournir une analyse détaillée des performances des structures, afin de déceler les facteurs sous-jacents de cette baisse continue.

En préparation de cet atelier, des rencontres préliminaires ont été organisées avec les acteurs de la DGESS, permettant la collecte d'informations et la conception d'un questionnaire distribué à toutes les structures du ministère. La rédaction du rapport s'appuie sur une revue documentaire exhaustive, incluant les rapports de performance globale du ministère et les textes juridiques, enrichie par les données collectées.

Le rapport d'analyse se structure autour de plusieurs axes : (i) un historique de l'évaluation de la performance, (ii) un état des lieux de l'évaluation de 2020 à 2022, (iii) une analyse des résultats de l'évaluation de la performance des structures, (iv) ainsi que les difficultés rencontrées, les leçons tirées et les recommandations formulées.

I. BREF HISTORIQUE DE L'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE

Dans le contexte d'une exigence croissante de la part des usagers et clients de l'administration publique pour des prestations de services publics de qualité, le Gouvernement du Burkina Faso a initié, il y a plus de deux décennies, une réforme ambitieuse de l'administration publique. Cette démarche s'est concrétisée par l'adoption et la mise en œuvre de la Réforme globale de l'administration publique (RGAP) en 1998, suivie du Plan stratégique décennal de modernisation de l'administration (PSDMA) pour la période 2011-2020. Ces initiatives visaient à instaurer une administration publique plus efficace et réactive aux besoins des citoyens.

A l'issue de cette période de réformes et suite à l'évaluation de leur mise en œuvre, il est apparu indispensable de se doter d'un nouveau cadre de référence pour poursuivre la modernisation de l'administration burkinabè. C'est dans cette optique que la Stratégie Nationale de Modernisation de l'Administration Publique (SNMAP) pour la période 2021-2025 a été adoptée. Cette stratégie, portée par une vision ambitieuse pour 2025, aspire à établir une administration publique d'excellence au Burkina Faso, ancrée dans les valeurs républicaines et au service des usagers/clients. L'objectif global de cette vision est d'augmenter la performance de l'administration publique dans la production de biens et services publics de qualité, pour la satisfaction pleine et entière des usagers et clients. Pour atteindre cet objectif, il est essentiel de mettre en place des mécanismes garantissant la transparence, l'utilisation responsable, efficace et efficiente des ressources publiques, ainsi que le contrôle rigoureux de la gestion des deniers publics. Dans cette perspective, la gestion axée sur les résultats, le suivi et l'évaluation de ces derniers deviennent des impératifs pour nos administrations, les orientant vers une gouvernance et une administration centrées sur la performance et les résultats. Le suivi et l'évaluation des impacts des différentes actions doivent permettre de relever les défis du développement économique, social et culturel du pays. Cette nécessité a conduit à la mise en place d'un dispositif institutionnel et juridique adapté.

Au niveau institutionnel, cette volonté s'est matérialisée par la création de structures dédiées, dont la Direction du Développement Institutionnel et de l'Innovation (DDII), par le décret n°2016-027/PRES/PM/SGG-CM du 23 février 2016, qui définit l'organisation-type des départements ministériels. Cette création a été prise en compte au niveau interne par le décret n°2018-777/PRES/PM/MDENP du 28 août 2018, portant organisation du ministère du développement de l'économie numérique et des postes.

Sur le plan juridique, l'évaluation de la performance des structures publiques a été formalisée avec l'adoption du décret n°2017-0625/PRES/PM/MFPTPS du 18 juillet 2017, définissant les modalités d'évaluation de la performance des structures de l'Administration publique. Cette évaluation, appliquée de manière harmonisée à toutes les structures de l'État, est un dispositif crucial pour analyser annuellement la performance des services publics, proposer des actions d'amélioration et garantir une utilisation responsable et transparente des ressources publiques. Elle joue un triple rôle : mesurer l'efficacité et l'efficience des services publics, identifier les domaines nécessitant des améliorations et assurer une gestion transparente des ressources publiques.

Au sein du ministère en charge de la transition digitale, avant l'opérationnalisation de la DDII en fin 2019 avec la nomination de son premier Directeur, l'évaluation de 2018 a été organisée par la Direction Générale des Etudes et des Statistiques Sectorielles. Depuis lors, la DDII, en sa qualité de promotrice des méthodes et de l'organisation, a pris le relais pour s'assurer de l'évaluation régulière de la performance des structures de 2019 à 2022.

I.1 Cadre institutionnel de l'évaluation de la performance

Aux termes de l'article 4 du décret n°2017-0625/PRES/PM/MFPTPS du 18 juillet 2017 portant modalités d'évaluation de la performance des structures de l'Administration publique, le dispositif institutionnel de l'évaluation de la performance des structures se compose de deux organes que sont le Comité Technique d'Evaluation (CTE) et le Conseil d'Administration du Secteur Ministériel (CASEM). A cela s'ajoutent les structures à évaluer que sont celles centrales, rattachées et de mission du ministère.

Le CTE est l'organe chargé de la conduite de l'évaluation. Il est chargé de centraliser les contrats de performance des structures et tout document utile, de procéder à l'évaluation, de veiller à la consolidation et à la transmission des résultats de l'évaluation, de faire le point de la mise en œuvre des recommandations antérieures, de produire le rapport provisoire de la performance de chaque structure publique. La composition du CTE est précisée par l'article 6 du décret sus-cité. Il a à sa tête un président qui est un conseiller technique du Ministre et deux rapporteurs qui sont le DDII et le DGESS. Ses membres sont composés d'un (01) inspecteur technique des services, d'un (01) directeur technique de la direction en charge des Etudes et des statistiques sectorielles, d'un (01) représentant de la direction en charge du développement institutionnel et de l'innovation, du directeur en charge de l'administration des finances ou son représentant, du directeur en charge des ressources humaines ou son représentant et d'un (01) représentant du Secrétariat général.

Quant au CASEM, il est chargé de valider les résultats de l'évaluation des performances des structures et d'apprécier la mise en œuvre des recommandations de l'évaluation.

I.2 Cadre organisationnel de l'évaluation de la performance

L'évaluation des performances permet l'application d'outils pour la mesure de la performance suivant des critères préétablis. Les réalisations effectives de l'année sont comptabilisées et analysées par rapport aux objectifs initiaux. Les écarts font l'objet de justification. Le rapport de performance fournit, pour chaque département ministériel, les résultats de l'évaluation de toutes ses structures (centrales, rattachées et de mission) sur la base des activités qui leur ont été assignées pour une année budgétaire.

Conformément à l'article 3 du décret n°2017-625/PRES/PM/MFPTPS du 18 juillet 2017 portant modalités d'évaluation de la performance des structures de l'Administration publique, l'évaluation de la performance repose principalement sur la détermination des quatre critères suivants : l'efficacité, l'efficience, l'impact et la gouvernance. La performance globale du ministère est la moyenne arithmétique des performances des structures évaluées.

➤ Rappel des différents critères d'évaluation

La performance correspond à l'atteinte d'objectifs ou de résultats attendus et plus largement à la création de valeurs. Elle est la capacité à combiner, à partir des objectifs fixés, les facteurs ou ressources (humaines, financières, matérielles, temps, facteurs institutionnels etc.) mis à disposition pour produire le résultat optimal.

Pour le calcul de la Performance Globale de la Structure (PGS), les critères de l'efficacité (Ea), de l'efficience (Ei), de la gouvernance et de l'impact sont pondérés selon la formule ci-après :

$$PGS = (0,60 \times \text{Efficacité}) + (0,20 \times \text{Efficience}) + (0,15 \times \text{Gouvernance}) + (0,05 \times \text{Impact}).$$

- **L'Efficacité (Ea)**

Elle apprécie le degré de réalisation des objectifs, des actions ainsi que ses éventuels effets non attendus (effets positifs ou négatifs). L'efficacité fait ici référence à la capacité d'une structure à produire les résultats attendus dans les délais.

Elle est calculée à travers deux indicateurs : le Taux Global de Réalisation des Objectifs (TGRO) et le Coefficient Temps (CT) auxquels sont affectées respectivement les pondérations 60% et 40%.

Pour déterminer le niveau d'efficacité de la structure, la formule suivante est utilisée :

$$\text{Efficacité} = (\text{Taux Global de Réalisation des Objectifs} \times 60\% + \text{Coefficient Temps} \times 40\%)$$

- **L'Efficiency (Ei)**

L'efficacité étudie la relation entre les coûts et les avantages. Elle s'intéresse au rendement et aux économies à travers l'étude des ratios « résultats/ressources et résultats/organisation du travail ».

L'efficacité traduit la capacité d'une structure à produire les résultats attendus avec moins de ressources financières prévues.

Elle est calculée en faisant le rapport des différences des coûts prévisionnels et effectifs des activités entièrement réalisées. Elle se calcule selon la formule suivante :

$$\text{Efficacité} = \frac{(\text{Coût prévu des activités réalisées à 100\%} - \text{coût effectif des activités réalisées à 100\%})}{\text{Montant total dépensé}} \times 100$$

- **La gouvernance**

La gouvernance désigne l'ensemble des processus, politiques, lois et institutions affectant la manière dont un pays ou une institution est dirigé ou administré. Elle renvoie à la qualité du pilotage de la structure et au respect des règles de gestion. Ce critère est évalué en faisant la moyenne des taux des sept (07) indicateurs suivants :

- existence de texte d'organisation ;
- pourcentage de responsable(s) disposant d'un acte de nomination ;
- existence de fiches de poste de travail ;
- niveau de fonctionnalité des cadres statutaires de concertation ;
- existence de référentiel sur les procédures et délais de traitement des actes ;
- pourcentage d'agents publics évalués dans les délais ;
- pourcentage de documents et activités publiés.

La valeur de la qualité de la gouvernance s'obtient en faisant la moyenne arithmétique des taux atteints par les différents indicateurs

➤ Méthode d'appréciation de la performance globale

L'appréciation qualitative des indicateurs de performance est faite selon les codifications ci-après :

Seuil de performance (%)	Appréciation
[90 - 100]	Excellente
[60 - 90[Satisfaisante
[50 - 60[Moyenne
[30 - 50[Faible
[0 - 30[Très faible (critique)

Source : Décret n°2017-625/PRES/PM/MFPTPS du 18 juillet 2017

L'évaluation commence toujours par la mise en place du CTE. Celui-ci procède à la collecte des données auprès des structures et à leur traitement. Le CTE tient ensuite une réunion de cadrage pour harmoniser la compréhension des parties prenantes et adopter une feuille de route pour la conduite de l'évaluation. Les structures sont invitées à passer à tour de rôle devant le CTE pour l'évaluation proprement dite. Une fois l'évaluation terminée, le CTE produit le rapport de performance des structures qu'il soumettra à la validation du CASEM.

II. ETAT DES LIEUX DE L'EVALUATION DE LA PERFORMANCE DE 2020 A 2022

Les trois dernières années d'évaluation de la performance des structures du ministère ont été principalement marquées par des difficultés socio-économiques et politiques. En effet, l'apparition de la pandémie de la Covid-19, la persistance de l'insécurité dans le pays et l'instabilité socio-politique auxquelles s'est ajouté le déclenchement de la guerre russo-ukrainienne, ont impacté la mise en œuvre des actions du ministère. En dépit de ce contexte particulièrement difficile, les acteurs du ministère ont fait montre d'initiatives et d'alternatives pour réaliser convenablement leurs missions.

Outre les activités régulièrement inscrites dans les programmes d'activités, de nombreuses activités ont été réalisées hors programme au cours de la période. Ces activités ont concouru au développement de la culture de l'entrepreneuriat numérique et au renforcement de l'écosystème digital, à l'amélioration de la disponibilité et l'accès à une infrastructure de communications électroniques large bande, au développement de l'administration électronique et l'intégration du numérique dans les secteurs socio-économiques ainsi qu'à la promotion des produits et services financiers postaux.

D'un point de vue global, les principales difficultés rencontrées au cours des années 2020 à 2022, par les différentes structures dans la mise en œuvre des activités, sont :

- la pandémie de la Covid-19 ;
- la défaillance de certains prestataires ;
- le retard dans le processus de contractualisation de certains marchés ;
- l'insuffisance des ressources financières ou leur indisponibilité due à l'adoption tardive de la loi de finances rectificative 2021 ;
- la crise sécuritaire qui rend difficile l'accès à certaines zones d'intervention affectant négativement la mise en œuvre des activités de réalisation des infrastructures numériques et d'installations techniques ;

- l'instabilité institutionnelle qui a impacté la programmation physique des activités rendant ainsi difficile leur mise en œuvre dans les délais ;
- la suspension temporaire de l'accompagnement financier de certains partenaires au développement suite aux changements institutionnels entraînant la non-exécution de certaines activités ;
- le déblocage tardif des ressources de certaines activités.

En termes de ressources humaines disponibles, l'effectif du personnel qui était de 209 agents au 1er janvier 2020, est passé à 271 agents au 1er janvier 2022, puis à 263 agents en fin d'exercice de la même année. Malgré ce léger accroissement des effectifs marqué par un turn-over relativement important, un renforcement des capacités du ministère en ressources humaines est nécessaire pour lui permettre de réaliser ses missions.

Dans le contexte ci-dessus mentionné, la performance du Ministère se caractérise par une baisse de la performance globale de certaines structures. Dans son ensemble, les performances du ministère sont passées de 68,91% en 2020 à 65,62% en 2021 puis à 62,93% en 2022. La performance globale du ministère enregistre ainsi des reculs de 3,29 points par rapport à 2020 et de 2,69 points par rapport à 2021.

II.1. Rappel de la performance globale du MTDPCE sur les trois dernières années d'évaluation

Vingt-six (26) structures du ministère ont été évaluées suivant les critères de gouvernance, d'efficacité et d'efficience en 2020, vingt-deux (22) en 2021 et vingt-un (21) en 2022. Les résultats sont consignés dans le tableau ci-dessous

Tableau 1 : Performances globales des structures du ministère de 2020 à 2022

N°	2020		2021		2022	
	Structures	Performance	Structures	Performance	Structures	Performance
1.	CABINET	89,58%	DGESS	81,36%	STAES	95,56%
2.	G-Cloud	81,41%	ITS	81,25%	ITS	82,53%
3.	BODI	80,00%	PRICAO-BF	80,00%	DAF	79,18%
4.	DAF	79,51%	DAF	79,84%	DMP	77,73%
5.	DMP	79,16%	DGICE	79,12%	DDII	76,45%
6.	DGTIC	78,20%	DMP	78,86%	DSI	74,57%
7.	DRH	77,32%	DGAP	78,72%	e-Burkina	74,54%
8.	STAES	76,23%	BCMP	78,33%	DCPM	70,05%
9.	DCPM	76,00%	DDII	78,10%	DAD	63,43%
10.	DAD	75,81%	DCPM	74,29%	DGESS	62,33%
11.	DDII	75,02%	ANPTIC	71,68%	PADTIC	61,83%
12.	SG	74,37%	LA POSTE BF	69,10%	DGAP	58,74%
13.	DGDI	71,75%	PBNT	62,46%	BCMP	57,61%
14.	ANPTIC	71,63%	DAD	60,95%	WURI	56,69%
15.	LA POSTE BF	70,08%	PADTIC	58,57%	ANPTIC	55,84%
16.	DGICE	69,70%	DGDI	55,95%	DGTIC	55,22%
17.	PADTIC	67,17%	DSI	55,49%	PBNT	50,94%
18.	e-Burkina	66,49%	DGTIC	54,40%	DGICE	47,82%
19.	RESINA	64,86%	DRH	50,87%	LA POSTE BF	44,55%
20.	DSI	64,00%	STAES	46,47%	DGDI	43,68%
21.	DGAP	62,68%	e-Burkina	41,81%	DRH	32,16%
22.	DGESS	60,86%	WURI	26,07%		
23.	PBNT	58,56%				
24.	PRICAO-BF	43,61%				
25.	BCMP	43,49%				
26.	ITS	34,07%				
	Moyenne MDENP	68,91%	Moyenne MENPTD	65,62%	Moyenne MTDPCE	62,93%

Source : MTDPCE/CTE, 2020, 2021, 2022.

Le MDENP a réalisé une performance globale de 68,91% pour l'exercice 2020. Cette performance qui résulte de l'agrégation des critères de gouvernance, d'efficacité et d'efficience, est jugée satisfaisante.

De manière détaillée :

- Vingt-deux (22) structures, soit 84,61%, réalisent individuellement une performance satisfaisante ;
- une (01) structure, soit 03,85%, enregistre une performance moyenne ;
- trois (03) structures , soit 11,54%, ont une performance faible.

En 2021, le MENPTD a réalisé une performance globale de 65,62%, jugée satisfaisante. De manière détaillée :

- quatorze (14) structures, soit 63,63%, réalisent individuellement une performance satisfaisante ;
- cinq (05) structures, soit 22,72%, enregistrent une performance moyenne;
- deux (02) structures , soit 9,09%, ont une performance faible ;
- une (01) structure, soit 4,54% a une performance critique.

La performance globale du MTDPCE en 2022 est de 62,93% et est jugée satisfaisante. De manière détaillée :

- Une (01) structure, soit 04,76% réalise une performance excellente ;
- dix (10) structures, soit 47,61%, réalisent individuellement une performance satisfaisante ;
- six (06) structures, soit 28,57%, enregistrent une performance moyenne ;
- quatre (04) structures , soit 19,04% ont une performance faible.

II.2. Etat des recommandations de l'évaluation de 2020 à 2022

Les évaluations annuelles de la performance du ministère ont relevé les insuffisances qui handicapent le fonctionnement des structures et qui impactent négativement l'efficacité de celles-ci. Afin d'améliorer leur gouvernance et de faciliter la réalisation de leurs activités, les différents CTE ont, de 2020 à 2022, formulé des recommandations qui sont au nombre de douze (12).

Elles se répartissent en deux (02) types à savoir sept (07) recommandations liées à la gouvernance et cinq (05) liées à l'amélioration de l'efficacité et de l'efficience des structures. Du total des recommandations, six (06) sont récurrentes et concernent les sujets de la gouvernance des structures ainsi que ceux de la dotation financière des structures.

Quant à l'état de mise en œuvre des recommandations, une (01) a été entièrement mise en œuvre, quatre (04) l'ont été partiellement, une (01) ne l'est pas du tout et cinq (05) autres seront évaluées en 2024.

III. ANALYSE DES RESULTATS DE L'EVALUATION DE LA PERFORMANCE DES STRUCTURES

Cette partie sera consacrée à l'analyse du dispositif de planification et de suivi-évaluation puis à l'analyse de la performance des structures suivant les critères d'évaluation. L'essentiel de l'analyse portera sur les structures centrales, rattachées et de mission à l'exception des projets et programmes. Pour ces derniers, un aperçu sommaire sera fait sur leurs performances. D'autres instances en l'occurrence les assemblées sectorielles et générales des projets et programmes existent et procèdent chaque année à une analyse approfondie de leurs performances suivant des critères spécifiques.

III.1. Analyse du dispositif de planification et de suivi évaluation

L'analyse du dispositif de planification et de suivi évaluation sera axée sur les instruments, les acteurs et le cadre organisationnel.

III. 1.1. Instruments

Les outils de planification et de suivi-évaluation exploités lors des évaluations sont principalement le plan de travail annuel et le rapport d'activités annuel.

✓ Plan de Travail Annuel (PTA)

Le plan de travail annuel est un outil opérationnel de programmation annuelle des activités d'une structure. Il constitue un ensemble cohérent d'activités qui doivent être mises en œuvre avec les moyens fournis afin d'atteindre les résultats escomptés.

Le tableau suivant fait le point sur l'existence des PTA dans le ministère de 2020 à 2022.

Tableau 2 : Existence des PTA au sein des structures de 2020 à 2022

Existence de PTA	Oui		Non		TOTAL	
	Nombre	Taux	Nombre	Taux	Nombre	Taux
2020	10	55,6%	8	44,4%	18	100%
2021	12	66,7%	6	33,3%	18	100%
2022	13	72,2%	5	27,8%	18	100%
TOTAL	35	64,8%	19	35,2%	54	100%

Source : Collecte de données, DDII, Novembre 2023

Il ressort du tableau qu'à l'issue de la période allant de 2020 à 2022, sur cinquante-quatre (54) PTA attendus, trente-cinq (35) ont été élaborés avec une légère amélioration entre 2020 et 2022. En effet, le nombre de structures disposant de PTA est passé de dix (10) sur dix-huit (18) en 2020, à douze (12) en 2021 puis à treize (13) en 2022. Malgré cette tendance à la hausse, le nombre de structures ne disposant pas de PTA reste élevé (05). Ce constat révèle, d'une part, la méconnaissance et le non-respect des textes règlementaires en la matière. Le décret N° 2003-266/PRES/PM/MFPRE du 27 mai 2003 portant normes d'élaboration des programmes et rapports d'activités dans les structures de l'administration de l'Etat dispose, en effet, à son article 1^{er} que : « il est fait obligation à chaque structure de l'Administration de l'Etat d'élaborer un programme et un rapport annuel d'activités ». D'autre part, la non élaboration de du PTA pose le problème de la méconnaissance de sa contribution à une meilleure mise en œuvre des missions de chaque structure.

✓ Rapport d'activités

La situation relative à l'élaboration des rapports d'activités par les structures du ministère est identique à celle du PTA. C'est pourtant un outil opérationnel de suivi évaluation de la mise en œuvre des activités d'une structure. Il est produit à la fin de chaque trimestre et permet de suivre le niveau de réalisation des activités, de relever les difficultés rencontrées et de proposer des solutions. La consolidation des rapports trimestriels permet la production du rapport d'activités annuel du ministère. C'est l'un des outils indispensables dans le dispositif de suivi-évaluation qui d'ailleurs existe à une proportion réduite au sein des structures du ministère.

Le tableau ci-dessous présente la situation relative à l'existence d'un dispositif de suivi-évaluation au sein des structures du ministère.

Tableau 3 : Existence d'un dispositif de suivi-évaluation au sein des structures de 2020 à 2022

Existence d'un dispositif de suivi-évaluation	Oui		Non		TOTAL	
	Nombre	Taux	Nombre	Taux	Nombre	Taux
2020	6	33,30%	12	66,70%	18	100%
2021	7	38,90%	11	61,10%	18	100%
2022	8	44,40%	10	55,60%	18	100%

Source : Collecte de données, DDII, Novembre 2023

L'analyse du tableau présente une évolution du nombre de structure ayant mis en place un dispositif de suivi-évaluation de 2020 à 2022 mais ce nombre reste en deçà de la moyenne (8 structures en 2022 sur 18). La principale raison évoquée par les structures pour justifier l'absence de ce dispositif est sa non prise en compte dans les textes d'organisation.

L'inexistence de dispositif de suivi-évaluation et la non production des rapports d'activités de certaines structures compromettent la capitalisation de l'ensemble des résultats au niveau ministériel.

III.1.2. Acteurs

Les principaux acteurs de programmation et de suivi-évaluation des activités sont essentiellement constitués des responsables de structures et de la DGESS. En effet, chaque responsable de structure est chargé d'assurer la programmation et l'exécution des activités conformément à son contrat d'objectifs et aux attributions de sa structure. La consolidation du plan de travail annuel du ministère ainsi que le suivi-évaluation de la mise en œuvre des activités sont assurés par la DGESS.

Pour une prise en charge efficace de sa mission, la DGESS a mis en place des points focaux dans toutes les structures du ministère, par la correspondance N°2023-00017/MTDPCE/SG/DGESS du 05 janvier 2023, pour pallier les insuffisances constatées. Ces points focaux constituent un relais privilégié pour assurer l'efficacité opérationnelle en matière de planification et de suivi-évaluation des activités. Le dispositif de suivi-évaluation est déclenché à chaque fin de trimestre à travers la mise à disposition de canevas-types aux structures pour renseignement. Il consiste à la collecte, au traitement et à l'analyse des données recueillies auprès des structures et vise à fournir une vue globale sur la réalisation des activités et l'atteinte des objectifs attendus.

Une telle organisation permet de suivre efficacement la réalisation des activités programmées dans les différentes structures du ministère. Néanmoins, un renforcement de capacité des points focaux s'impose si l'on veut atteindre l'excellence opérationnelle dans la planification et le suivi-évaluation des activités.

III.1.3. Instances

La coordination de la mise en œuvre et du suivi-évaluation des activités du ministère est assurée à travers des instances tenues par un certain nombre d'organes.

Tableau 4 : situation de la tenue des instances

Année	Réunion de cabinet		CASEM		Conseil de direction	
	Sessions réglementaires	Sessions tenues	Sessions réglementaires	Sessions tenues	Sessions réglementaires	Sessions tenues
2020	12	2	2	1	2	0
2021	12	4	2	2	2	0
2022	12	8	2	2	2	0

Source : MTDPCE, Rapport global de performance 2020, 2021, 2022

Le dispositif de pilotage comprend deux (02) organes de décisions prévus au niveau de l'administration centrale et un organe au niveau ministériel après des arbitrages.

Au niveau ministériel, l'adoption des programmes et rapports d'activités est subordonnée à un arbitrage préalable avec les acteurs de pilotage. Cet arbitrage est suivi d'examen et de validation en Réunion de cabinet. La Réunion de cabinet a pour mission de réfléchir et d'échanger sur les activités, le fonctionnement et les préoccupations de l'ensemble des structures du Ministère. Elle est composée des responsables de structures du ministère et est présidée par le ministre en charge de la transition digitale. La réunion de cabinet se tient en session ordinaire une fois par mois. Elle peut se réunir en session extraordinaire chaque fois que de besoin, sur convocation de son président. La session mensuelle examine le point sur la mise en œuvre des activités et des dossiers critiques en lien avec la mission globale du ministère.

Au cours de la période de 2020 à 2022, les sessions de la réunion de cabinet n'ont pas été régulièrement tenues. Cependant une évolution croissante est observée. En effet, sur douze (12) sessions ordinaires prévues par an, deux (2) ont été tenues en 2020, quatre (4) en 2021 et huit (8) en 2022. Il importe de garder cette dynamique pour non seulement lever les goulots d'étranglements qui empêchent la bonne réalisation des activités mais aussi assurer la fluidité de l'information gage de compréhension mutuelle et de vision commune.

Au niveau de l'administration centrale, deux organes existent dans l'ordre décroissant :

- Le Conseil d'Administration du Secteur Ministériel (CASEM)
- Le Conseil de Direction (CD).

Le CASEM est l'organe participatif d'administration, de gestion, et d'évaluation du ministère. Il est chargé entre autres d'adopter le programme d'activités du ministère, d'analyser les taux d'exécution des programmes d'activités des structures sur la base des lettres de mission et de prendre des résolutions et de formuler des recommandations à l'autorité compétente.

Il est présidé par le ministre en charge de la transition digitale.

Le CASEM se tient deux (2) fois en sessions ordinaires dans l'année. Toutefois, en cas de besoin, des sessions extraordinaires peuvent être convoquées. Les deux sessions du CASEM sont relatives, d'une part, à l'adoption du programme d'activités et d'autre part à l'adoption du rapport d'évaluation.

A priori, les programmes d'activités adoptés en CASEM sont exécutoires. Le retrait ou l'annulation d'une activité devrait se faire dans le respect du parallélisme des formes. Le faire autrement relève de l'illégalité.

Le CD est l'organe participatif d'administration, de gestion, et d'évaluation des structures de la direction générale ou de la direction centrale non rattachée à une direction générale. Il a pour attributions entre autres d'élaborer le projet de programme d'activités de la structure, d'apprécier les taux d'exécution des programmes d'activités des structures en rapport avec les objectifs assignés et de prendre des résolutions et de formuler des recommandations à l'autorité compétente. Le CD se tient deux fois en sessions ordinaires dans l'année. Toutefois, en cas de besoin, des sessions extraordinaires peuvent être convoquées. Les sessions du CD sont consacrées respectivement à l'élaboration du projet de programme d'activités et à l'appréciation du rapport sur le fonctionnement des structures.

Le CD est présidé par le directeur général ou le directeur central.

L'animation du CD n'est pas encore une réalité au sein du MTDPCE. Cela s'explique par une méconnaissance du décret n°2005-483/PRES/PM/MFPRE du 27 septembre 2005 portant création, attributions, composition et fonctionnement des organes d'administration, de gestion et d'évaluation au sein des départements ministériels. Il existe d'autres organes qui n'intègrent pas la totalité des attributions du CD et ne s'inscrivent pas dans le respect de la périodicité définie quoiqu'ils mobilisent les mêmes acteurs. Une large diffusion et une vulgarisation de ce texte s'avèrent nécessaire afin d'opérationnaliser cet organe au MTDPCE.

III.2. Analyse de la performance suivant les critères de l'évaluation

L'analyse de la performance va concerner les critères de gouvernance, d'efficacité et d'efficience. Le critère impact n'a pas été pris en compte. Les informations relatives au niveau d'impact des activités sont normalement contenues dans le rapport annuel de performance du budget programme qui n'est pas toujours disponible. Cependant, même disponible, ledit rapport ne fournit pas les informations nécessaires pour son calcul.

III.2.1. Analyse de la gouvernance

Dans l'analyse de la performance suivant le critère de gouvernance du MTDPCE, les indicateurs, tels que l'existence de fiches de poste, les nominations stratégiques, les textes d'organisation, l'animation des cadres de concertation et l'évaluation des agents, jouent un rôle déterminant dans l'efficacité, la transparence et la responsabilité dans la conduite des activités du ministère.

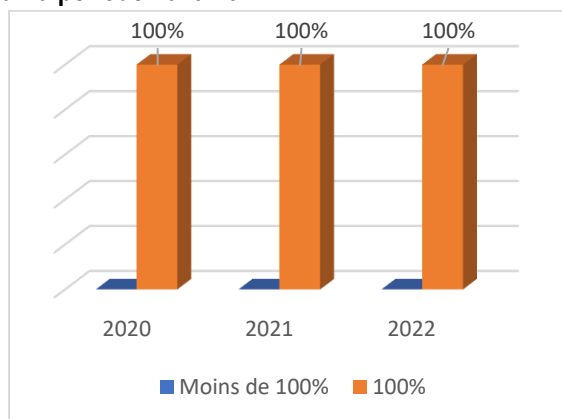
Ainsi, une analyse approfondie de ces indicateurs est indispensable pour apprécier la performance en matière de gouvernance des structures centrales, de mission et rattachées du MTDPCE et pour identifier les leviers d'amélioration dans la gestion de la transition digitale au sein de l'administration publique. Quant aux projets et programmes mis en œuvre par le ministère, sur la période 2020 à 2022, ils présentent une gouvernance globalement satisfaisante. En effet, seul un projet en phase de démarrage (WURI) n'a pas atteint un niveau excellent de gouvernance (de 90% à 100%) en 2021 selon la grille d'analyse de la performance.

La gouvernance prend en compte les indicateurs suivants :

✓ Existence de texte d'organisation

Les textes d'organisation précisent la répartition des attributions au sein des structures et permettent une meilleure organisation du travail.

Graphique 1 : Gouvernance liée à l'existence des textes d'organisation des structures au sein du MTDPCE sur la période 2020-2021



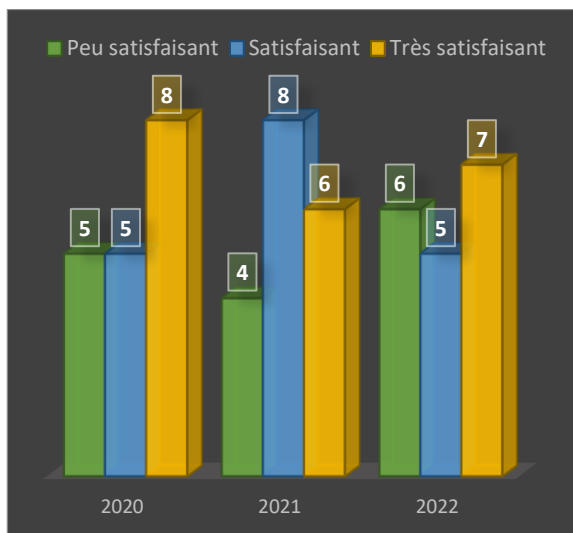
Source : DDII/MTDPCE, Collecte de données, Novembre 2023

L'analyse du graphique révèle un taux de conformité de 100% pour l'ensemble des structures du ministère durant la période 2020-2022. Cette donnée illustre clairement que chaque structure du ministère dispose d'un texte d'organisation spécifique. Il se pose seulement le défi de la révision des textes d'organisation des structures en tenant compte de l'évolution institutionnelle et des enjeux du secteur du numérique.

✓ Nomination des responsables

Les nominations stratégiques influencent la dynamique de pouvoir et l'efficacité des politiques mises en œuvre. Le graphique ci-dessous présente la situation de nomination des responsables au sein des différentes structures du ministère.

Graphique 2 : Gouvernance liée à la nomination des responsables



Source : DDII/MTDPCE, Collecte de données, Novembre 2023

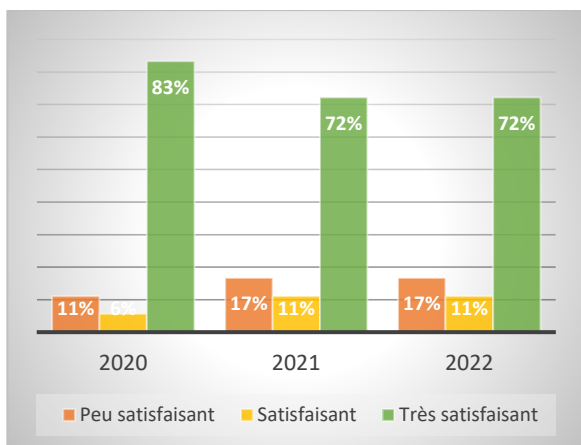
L'examen des données du graphique 2 concernant la gouvernance liée à la nomination des responsables au sein du MTDPCE révèle une faible formalisation dans ce processus. En 2020, seules 8 sur 18 structures, soit 44,40%, avaient pu obtenir les actes de nomination pour leurs responsables avec un niveau très satisfaisant (86% et 100%). Cette proportion a diminué en 2021, avec seulement 33,30% des structures, soit 6 sur 18, atteignant ce seuil. En 2022, une légère amélioration est observée par rapport à 2021. En effet, 38,90% des structures, ou 7 sur 18, ayant atteint ce niveau. Cependant, il reste en deçà de la proportion de 2020.

Cette tendance indique que plusieurs postes de responsabilité demeurent non pourvus officiellement, considérés comme vacants faute d'actes formels de nomination. Cette situation soulève des préoccupations quant au respect des procédures et des textes réglementaires du MTDPCE, en particulier pour la gestion des intérimis. Cette insuffisance dans la formalisation des nominations de responsables nécessite une attention et des mesures correctives pour assurer une gestion efficace et transparente des ressources humaines.

✓ Existence de fiches de poste de travail

Les fiches de poste assurent avec les textes d'organisation une clarté dans les rôles et les responsabilités, éléments essentiels dans un domaine en rapide évolution comme le numérique. L'existence des fiches de poste au sein des structures du ministère est matérialisée par le graphique ci-dessous.

Graphique 3 : Gouvernance liée à l'existence de fiche de poste sur la période 2020-2022



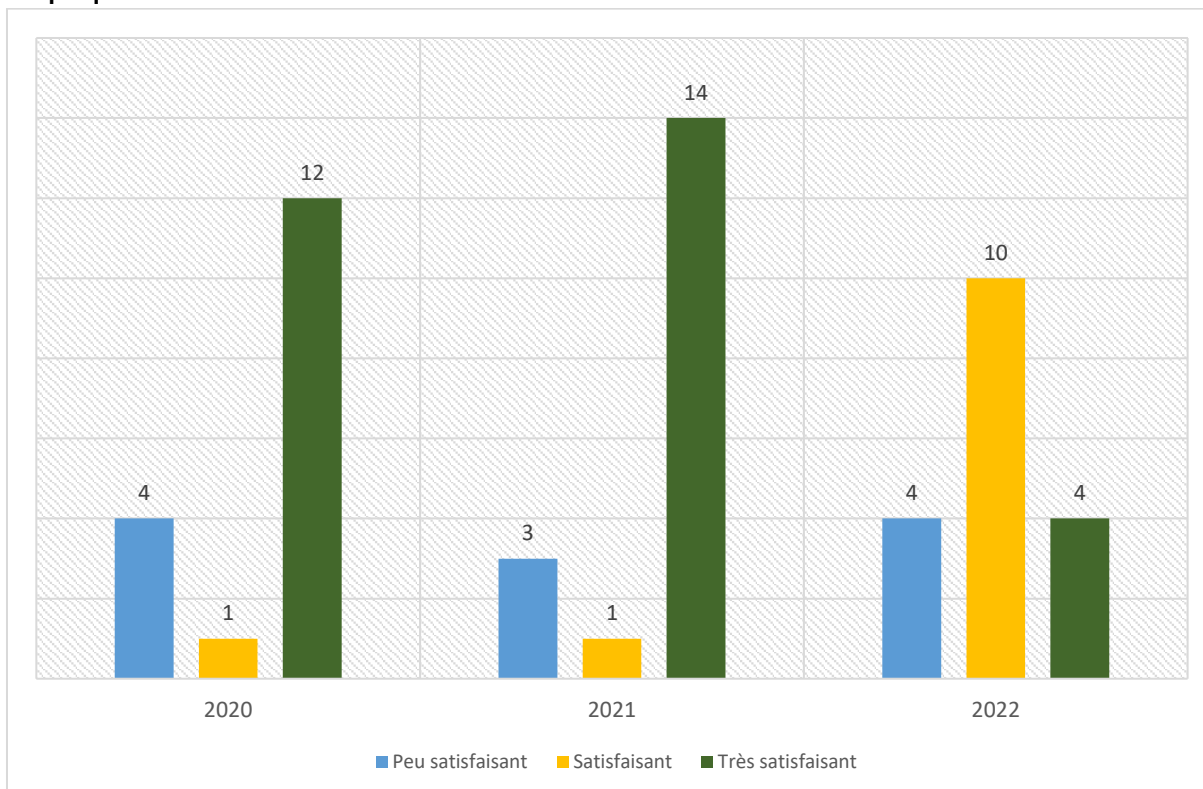
Source : DDII/MTDPCE, Collecte de données, Novembre 2023

En 2020, 83% des structures disposaient de fiches pour la quasi-totalité des postes contre 72% en 2021 et 2022. Pour certaines structures telles que le BCMP, la difficulté réside dans le fait que le ministère de tutelle n'a pas encore mis à leur disposition les fiches de poste. En ce qui concerne les informaticiens, le processus de description n'a pas abouti du fait de la non-validation par le ministère en charge de la fonction publique de ces fiches, toute chose qui ne permet pas d'enclencher l'implémentation dans les ministères.

✓ Tenue des cadres de concertation

Les cadres de concertation sont particulièrement importants dans un contexte de transition digitale, où la collaboration interne et externe et le processus de prise de décision agile sont primordiaux. L'analyse de la tenue de ces cadres au sein du MTDPCE se fera sur la base du graphique ci-dessous.

Graphique 4 : Gouvernance liée à la tenue des sessions des cadres de concertations



Source : DDII/MTDPCE, Collecte de données, Novembre 2023

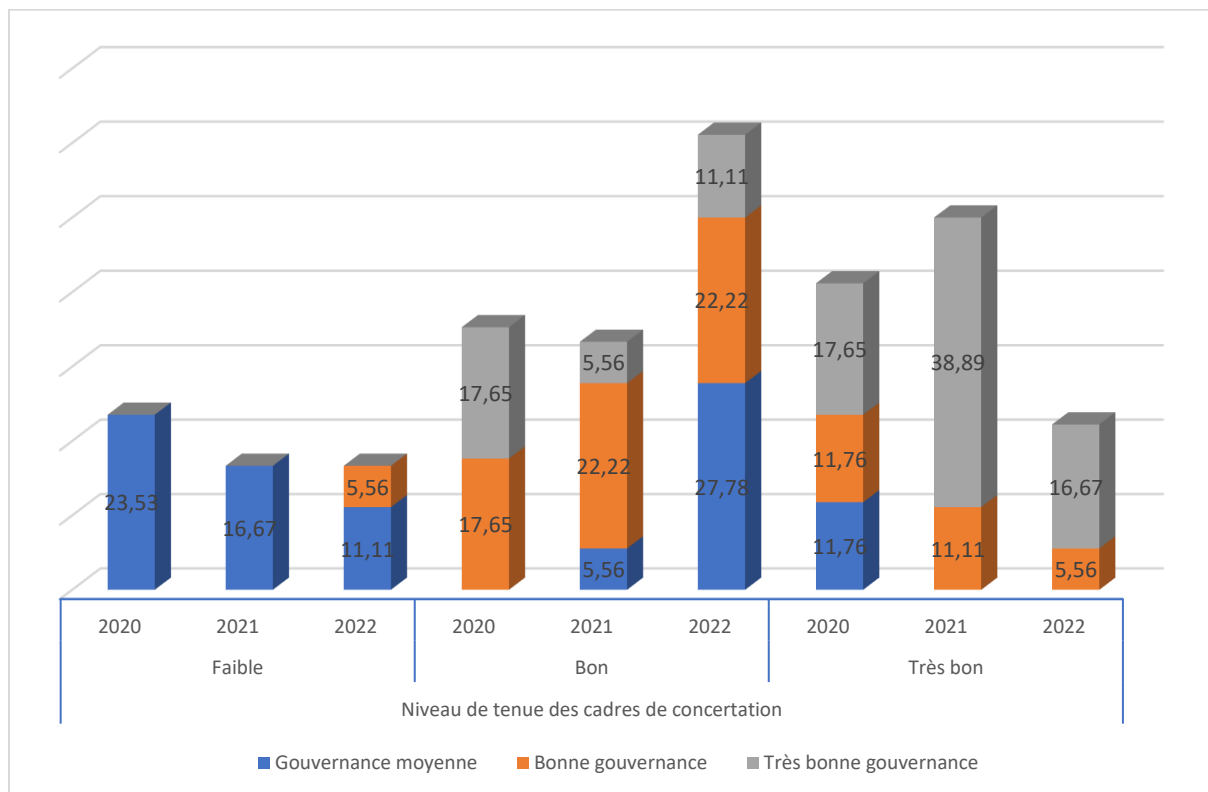
En 2020 et 2021, la majorité des structures ont pu tenir leurs cadres de concertation à un niveau très satisfaisant, ce qui n'a pas été le cas en 2022. Le fonctionnement des cadres de concertation dépend de plusieurs facteurs. Il y a, entre autres, l'insuffisance des ressources humaines, les postes de nomination non pourvus, le nombre pléthoriques des cadres de concertation et des sessions y afférentes.

Ainsi, à titre illustratif, pour les directions centrales il est prévu, en moyenne, par an, selon les termes de l'arrêté n° 2019-000032/MDENP/SG du 04 septembre 2019 portant création, composition et fonctionnement des cadres de concertation au sein des services du Ministère du Développement de l'Économie Numérique et des Postes, deux (02) assemblées générales, trente-six (36) assemblées de service, quatre (04) réunions de direction, douze (12) comités de direction, cent cinquante-six (156) points bilatéraux, deux cent cinquante un (251) points quotidiens de secrétariat. Soit un total de quatre cent soixante-un (461) sessions pour une direction centrale ayant trois services. Cet état des faits appelle à une analyse sur la faisabilité de la tenue des cadres de concertation au sein des structures, si l'on sait qu'une année civile compte 365 jours.

✓ L'état de la gouvernance suivant les cadres de concertation au sein des structures

L'analyse des performances des structures du MTDPCE en termes de cadres de concertation et leur impact sur les niveaux de gouvernance contenue dans le graphique ci-dessous révèle des tendances significatives et nuancées.

Graphique 5 : Etat de la gouvernance suivant le niveau de tenue des cadres de concertation au sein des structures du MTDPCE



Source : DDII/MTDPCE, Collecte de données, Novembre 2023

En examinant les données sur trois ans (2020-2022), on observe une corrélation positive entre la performance des cadres de concertation et le niveau de gouvernance, bien que cette relation ne soit pas uniformément linéaire.

Pour les structures ayant un faible niveau de tenue des cadres de concertation, nous constatons que sur les trois (03) dernières années d'évaluation, elles ont eu globalement une gouvernance moyenne, avec quelques-unes ayant atteint un bon niveau de gouvernance. Avec un bon niveau de tenue des cadres de concertation, nous constatons que d'une année à l'autre les données ne sont pas homogènes. En effet, pour 2020, la répartition était équilibrée : 50% des structures situées dans cette catégorie avaient un bon niveau de gouvernance et 50% une très bonne gouvernance. Cela indique une tendance positive, mais pas encore optimale. En 2021, la majorité des structures avait réalisé une bonne gouvernance, très peu une gouvernance moyenne et très peu également une très bonne gouvernance. En 2022, pour le même niveau de tenue des cadres de concertation, la plupart des structures se répartissent entre la gouvernance moyenne et la bonne gouvernance. Très peu ont pu réaliser une très bonne gouvernance. Cette évolution suggère que, bien que la bonne performance en matière de cadre de concertation soit associée à une amélioration de la gouvernance, elle ne garantit pas systématiquement des niveaux de gouvernance élevés.

Pour le très bon niveau de tenue des cadres de concertation, la tendance est plus positive. En 2020, la part des structures ayant atteint un très bon niveau de gouvernance est plus élevée. Cette situation est observée également en 2021 et 2022 avec cependant une baisse du nombre de structure pour la dernière année.

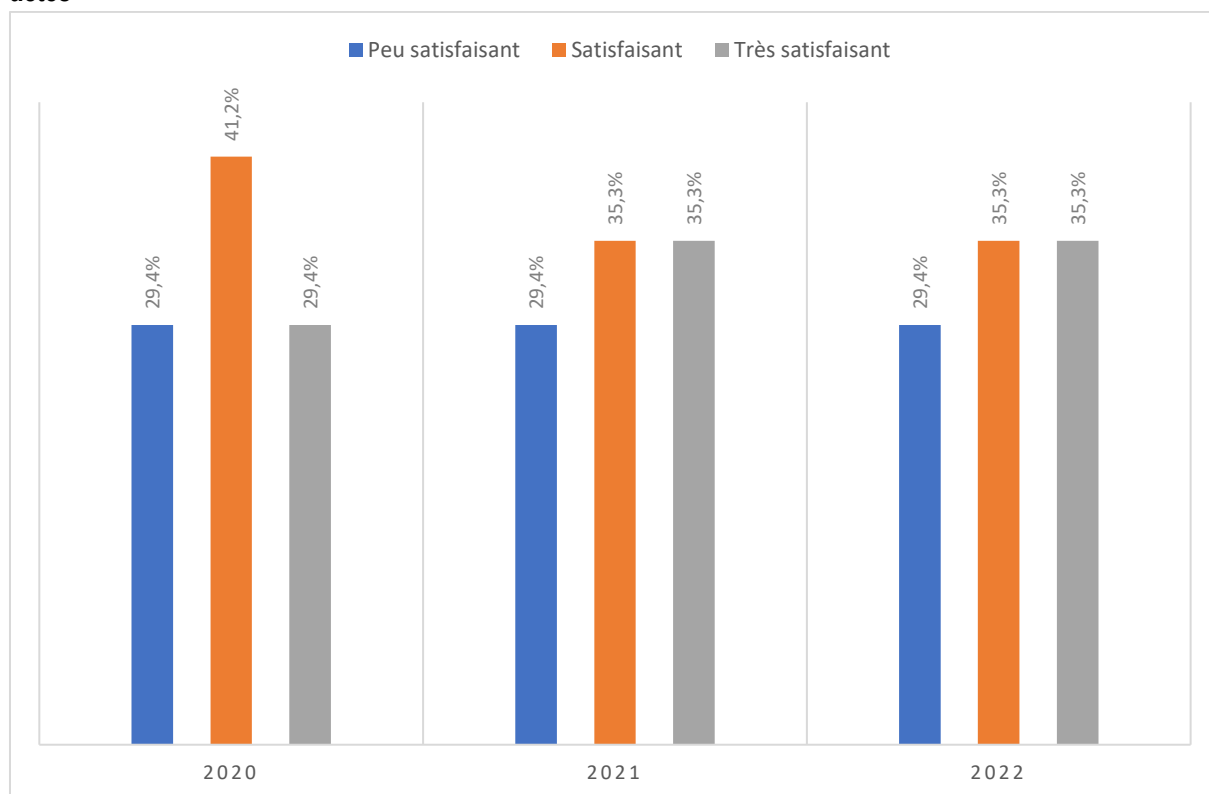
Cette analyse démontre clairement que les structures avec une performance élevée en matière de tenue des cadres de concertation tendent à avoir des niveaux de gouvernance supérieurs. Cependant, la présence de structures avec des niveaux de gouvernance moyens, même parmi celles ayant tenue assez régulièrement les cadres de concertation, indique que d'autres facteurs internes ou externes influencent également la gouvernance. Ces facteurs pourraient inclure la culture organisationnelle, les ressources, les stratégies de mise en œuvre, ou d'autres variables contextuelles.

En somme, bien que l'efficacité des cadres de concertation soit un indicateur crucial de la qualité de la gouvernance, elle ne constitue pas une garantie absolue de succès. Une approche plus globale, prenant en compte divers aspects de la gestion et de l'organisation, est nécessaire pour assurer une gouvernance de haut niveau au sein des structures du MTDPCÉ.

✓ Existence de référentiel sur les procédures et délai de traitement des actes

L'analyse du graphique 6 se fera suivant les niveaux peu satisfaisant (0-50), satisfaisant (51-80) et très satisfaisant (81-100).

Graphique 6 : Gouvernance liée à l'existence de référentiel sur les procédures et délai de traitement des actes



Source : DDII/MTDPCE, Collecte de données, Novembre 2023

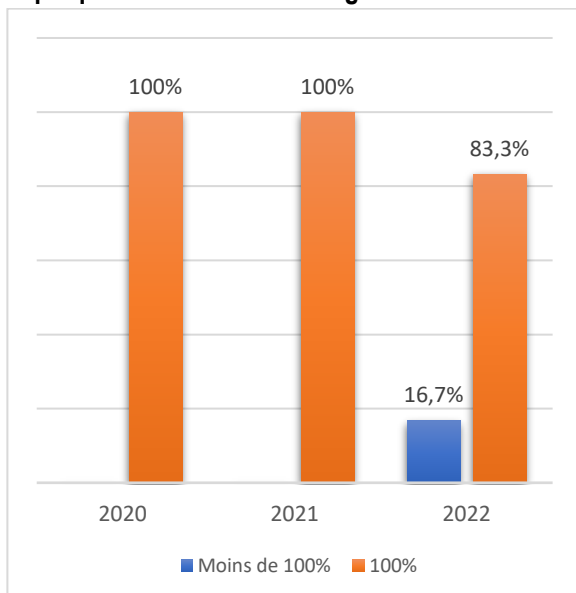
Sur les trois années, les niveaux de performance affichent une certaine stagnation.

Pour le niveau satisfaisant, les performances atteintes sur les trois années affichent 41,20% des structures en 2020 contre 35,30% en 2021 et 2022. La remarque qui se dégage est que sur toute la période, l'indicateur n'a presque pas évolué. La quasi-totalité des structures ne disposent pas à ce jour de référentiel des délais de traitement, ni de manuels de procédures. Néanmoins, certaines structures disposent de documents ou de guides spécifiques pour la conduite de leurs activités.

✓ Évaluation des agents dans les délais

L'évaluation régulière des agents est fondamentale pour maintenir un haut niveau d'engagement et de compétences indispensables dans un secteur où les compétences techniques et la capacité d'innovation sont cruciales.

Graphique 7 : Evaluation des agents du MTDPCE de 2020 à 2022



Source : DDII/MTDPCE, Collecte de données, Novembre 2023

L'examen des données du graphique 7 concernant la gouvernance liée à l'évaluation des agents au sein du MTDPCE révèle une tendance satisfaisante avec cependant une baisse de performance en 2022. En effet, contrairement aux deux années précédentes où toutes les structures du ministère ont évalué l'ensemble de leurs agents, en 2022, 83,30% ont pu atteindre ce résultat.

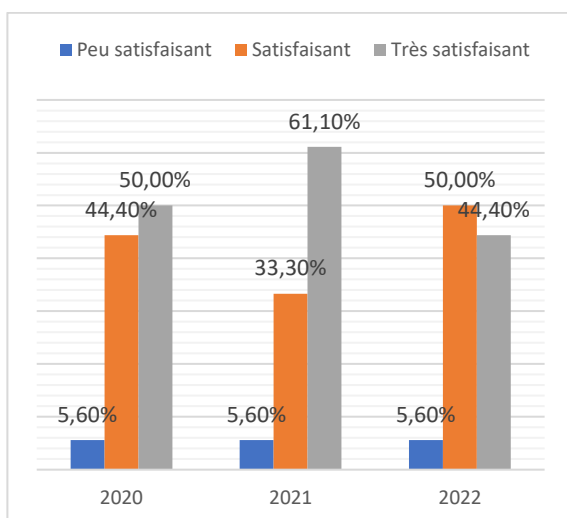
Les 16,70% représentant les structures qui n'ont pas pu évaluer tous leurs agents en 2022, bien que faibles, soulèvent la nécessité aussi bien pour les agents que pour les structures de prendre toutes les dispositions pour respecter cette obligation statutaire.

Il faut toutefois relever une irrégularité concernant l'évaluation des agents. En effet, celle-ci doit reposer sur les contrats d'objectifs annuels. Cependant, bien que n'ayant pas disposé de contrats d'objectifs en 2022 pour la grande majorité des structures (17 sur 18), toutes ont évalué la totalité ou une partie de leurs agents.

✓ Performance globale suivant le critère de gouvernance

La performance globale des structures du ministère en matière de gouvernance est transcrite dans le graphique ci-dessous.

Graphique 8 : Performance des structures du MTDPCE selon le critère de gouvernance de 2020 à 2022



Source : DDII/MTDPCE, Collecte de données, Novembre 2023

L'examen des données du graphique concernant la gouvernance des structures du MTDPCE révèle une évolution en cascade sur les trois dernières années. En effet, la moitié des structures a atteint une très bonne performance (de 80% à 100%) en 2020. Ce score a été atteint par plus de la moitié des structures en 2021 pour ensuite chuter en 2022 avec moins de la moitié des structures pour le même niveau de performance.

Cette baisse de la performance en matière de gouvernance est liée à celles constatées pour certains indicateurs qui la composent.

En effet, les niveaux "satisfaisant" et "très satisfaisant" (de 61% à 100%) de responsables disposant d'un acte de nomination a été atteint par 66,70% des structures en 2022 contre 77.70% en 2021 et 72,20% en 2020.

Il en est de même pour l'indicateur en lien avec la tenue des cadres de concertation. En 2020 et 2021, la majorité des structures, soit respectivement 12 et 14 sur 18 ont pu tenir leurs cadres de concertation avec un niveau de performance très satisfaisant. Ce niveau a été réalisée en 2022 par 4 structures seulement.

De cette analyse et des difficultés y relatives soulignées par les structures dans le questionnaire, il ressort, d'une part, la nécessité d'actualiser les textes d'organisation et de pourvoir à tous les postes de nomination et, d'autre part, de réviser le texte d'organisation des cadres de concertation afin de faciliter leur tenue régulière. Ces mesures permettront d'atteindre un très bon niveau de performance en matière de gouvernance.

III.2.2. Analyse de l'efficacité

L'évaluation de l'efficacité du MTDPCP prend en compte, pour chacune des structures, une combinaison du Taux Global de Réalisation des Objectifs (TGRO) et du Coefficient Temps (CT). Cela permet de mesurer aussi bien le niveau de réalisation des activités que la capacité des structures à respecter les délais de mise en œuvre de celles-ci.

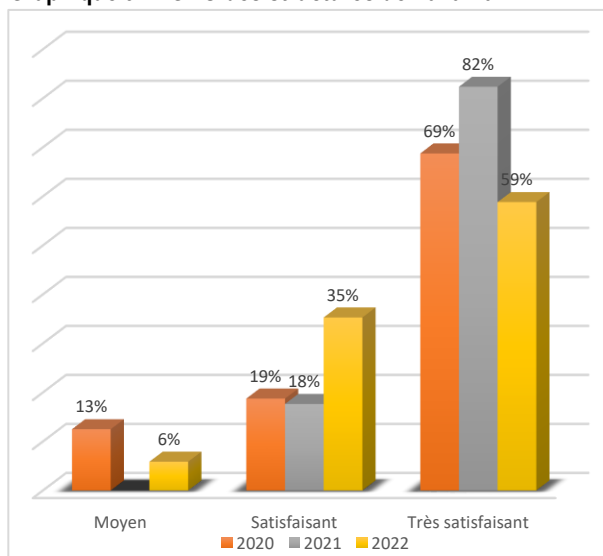
L'efficacité des projets et programmes du ministère n'a pas connu une évolution linéaire de 2020 à 2022. En effet, après une efficacité moyenne de 76,43% en 2020, ce taux a chuté à 57,77% en 2021 avant de remonter à 67,53% en 2022. Cette baisse de performance de 2021 est due aux difficultés de démarrage du projet WURI et aux retards accusés dans la réalisation des activités du projet e-Burkina, dus au changement de coordonnateur, à la défaillance de prestataires et à des difficultés de fonctionnement.

L'efficacité des structures centrales, de mission et rattachées du ministère est analysée avec les données ci-après.

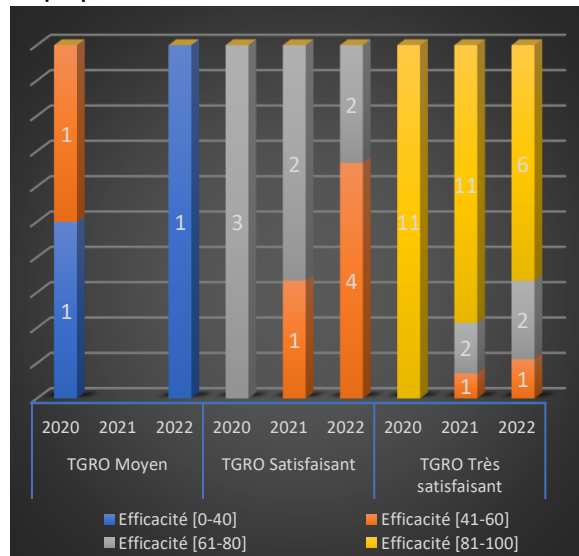
✓ Taux Global de Réalisation des Objectifs (TGRO)

Les graphiques ci-dessous présentent d'une part l'évolution des TGRO des structures de 2020 à 2022 et, d'autre part, le lien entre les TGRO et les niveaux d'efficacité des structures.

Graphique 9 : TGRO des structures de 2020-2022



Graphique 10 : Efficacité des structures en lien avec les TGRO



Source : DDII/MTDPCE, Collecte de données, Novembre 2023

De manière générale, les taux de performance en termes d'efficacité des structures, sur les trois années d'analyse, ont évolué en dents de scie avec la meilleure performance en 2021.

En termes de performance recherchée, la portion [81-100] représente le meilleur niveau. En 2020, 69% des structures affichaient ce meilleur niveau, contre 82% en 2021 et 59% en 2022 (graphique 9). Cette régression en 2022 pourrait être liée à la réalisation partielle d'un certain nombre d'activités au sein des structures. En effet, l'analyse du graphique 12 montre qu'en 2022, pour un TGRO très satisfaisant, seulement six (06) structures sur neuf (09) ont pu atteindre le meilleur niveau d'efficacité. Les trois (03) autres ont sans doute été pénalisées par le nombre d'activités non entièrement réalisées au cours de l'année. Neuf (09) structures se répartissent entre les niveaux d'efficacité compris entre 41% et 80% avec des TGRO allant de satisfaisant à très satisfaisant.

Cette analyse indique que la prise en compte du délai de réalisation des activités influe sur la performance des structures. Cela traduit les difficultés de mise en œuvre des activités et, partant, la non atteinte des résultats attendus. Cette situation a été plus importante en 2022.

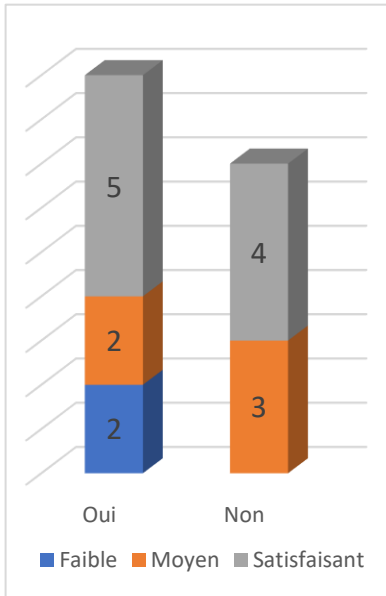
✓ **Critère d'efficacité selon les difficultés rencontrées**

L'analyse des graphiques ci-dessous offre une perspective éclairante sur la performance des structures du MTDPCE sur la période 2020-2022, mettant en exergue l'influence des difficultés sur l'efficacité opérationnelle. En 2020, l'analyse démontre une corrélation positive : 55,6% des structures confrontées à des difficultés ont maintenu une performance satisfaisante, tandis que 44,4% ont affiché une performance moyenne. Par contraste, parmi les structures ayant affirmé n'avoir pas rencontré de difficultés majeures, 57,1% ont atteint une performance satisfaisante, et 42,9% une performance moyenne. L'année 2020 semble indiquer que, indépendamment des difficultés rencontrées, une majorité des structures a réussi à maintenir une performance au moins moyenne, suggérant une certaine robustesse face aux défis.

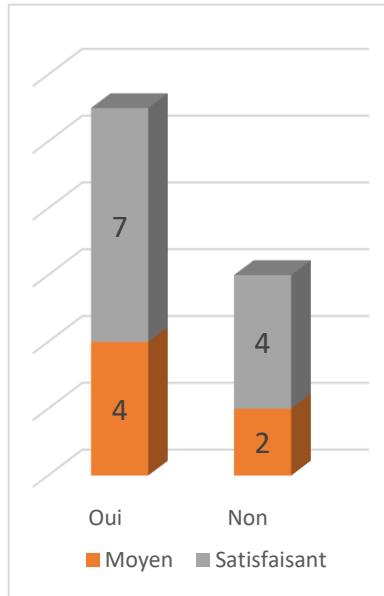
En 2021, une tendance positive se dessine : 63,6% des structures ayant affirmé avoir été confrontées à des difficultés ont conservé une performance satisfaisante, contre 36,4% avec une performance moyenne. Quant aux structures qui affirment n'avoir pas connu de grosses difficultés, 66,7% ont atteint une performance satisfaisante. Ces données suggèrent que les structures du MTDPCE ont, non seulement maintenu, mais peut-être même amélioré leur capacité à gérer les difficultés, reflétant une adaptation et une maturité croissantes dans la gestion des défis.

Toutefois, en 2022, une inversion de tendance est observée. Seulement 27,3% des structures confrontées à des difficultés ont maintenu une performance satisfaisante, tandis que 72,7% ont enregistré une performance moyenne ou faible. Cette baisse de performance coïncide avec une augmentation des difficultés, suggérant que les défis rencontrés en 2022 étaient peut-être d'une nature ou d'une intensité qui a dépassé les capacités d'adaptation développées précédemment. Par ailleurs, les structures non confrontées à des difficultés ont majoritairement maintenu une performance satisfaisante (66,7%), renforçant l'idée que les difficultés ont un impact direct et significatif sur la performance.

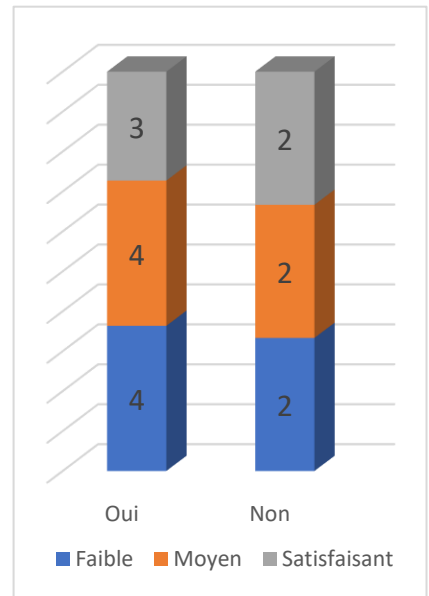
Graphique 11 : Efficacité en lien avec les difficultés rencontrées en 2020



Graphique 12 : Efficacité en lien avec les difficultés rencontrées en 2021



Graphique 13 : Efficacité en lien avec les difficultés rencontrées en 2022



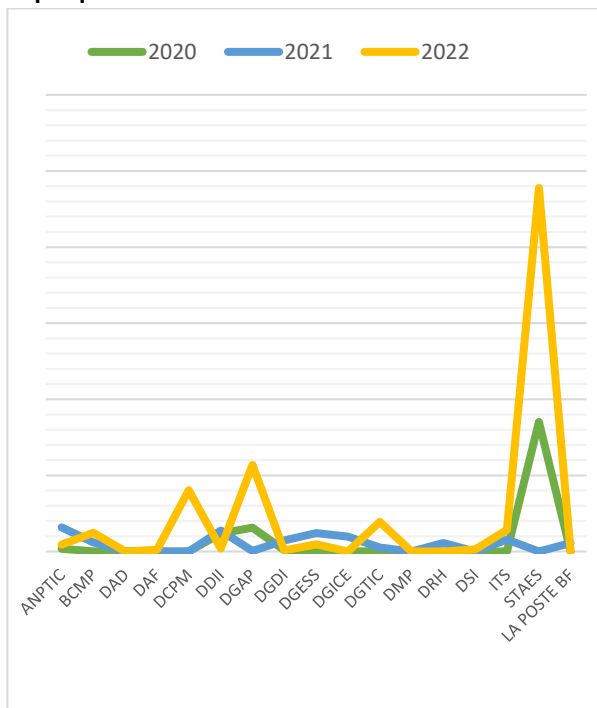
Source : DDII/MTDPCE, Collecte de données, Novembre 2023

En somme, ces différentes analyses croisées renseignent sur l'impact des difficultés de mise en œuvre des activités sur l'efficacité du MTDPCE, particulièrement en 2022. Cela met en évidence l'importance cruciale de stratégies de gestion flexibles et résilientes. Bien que des progrès aient été réalisés en 2021, les défis de 2022 soulignent l'importance d'une approche agile et réactive face à un environnement en constante évolution.

III.2.3. Analyse de l'efficience

Dans le cadre de la présente analyse, l'efficience concernera le rapport des différences des coûts prévisionnels et effectifs des activités entièrement réalisées.

Graphique 14 : Efficience du MTDPCE de 2020 à 2022



Source : DDII/MTDPCE, Collecte de données, Novembre 2023

L'analyse des courbes contenues dans le graphique 14 ci-dessus montre des niveaux d'efficience globalement très proches de zéro pour les années 2020 et 2021, excepté pour une seule structure (STAES) en 2020, indiquant une certaine rigueur dans la planification financière des activités des structures.

La courbe indiquant les niveaux d'efficience de l'année 2022 fait ressortir quelques pics s'éloignant de zéro dont un particulièrement accentué pour la structure qui avait également présenté un pic en 2020. D'une manière générale, les pics relevés au niveau de trois (03) structures (STAES, DGAP, DCPM) en 2022, bien que comptabilisés comme des performances élevées d'efficience, sont imputables à des difficultés de planification ou d'exécution des activités.

Ainsi, la non-maitrise des plans de travail annuels contribue à fausser la mesure de l'efficacité. En effet, les annulations d'activités, la réorientation ou modification d'activités, sans que le plan de travail ait été impacté, ne permettent pas d'obtenir des résultats réalistes pour la mesure de ce critère. Il ressort donc que la méconnaissance des procédures administratives ou le manque de suivi ou l'insuffisance dans la maitrise des maillons de la planification sont de nature à donner de faux signaux quant à l'efficacité d'une structure.

Par ailleurs, la mesure et l'interprétation de l'efficacité des structures se posent avec acuité comme une incohérence dans le contexte actuel de l'administration publique, engagée dans la mise en œuvre du budget programme pour une gestion plus rationnelle des ressources. Cette rationalité est également encouragée à travers la Gestion Axée sur les Résultats (GAR) dans la planification juste et rigoureuse des actions à mettre en œuvre. Ces problématiques ont conduit le ministère en charge de la Fonction Publique à entamer une réflexion sur une éventuelle révision du mode de calcul du critère d'efficacité.

III.2.4 Analyse des performances globales du MTDPCE

L'agrégation des performances en matière de gouvernance des structures, d'efficacité et d'efficacité dans la mise en œuvre des actions suivant la formule de calcul précédemment précisée a permis d'obtenir les performances globales ci-dessous sur la période 2020 à 2022.

Tableau 5 : Répartition des structures du ministère selon le niveau de performance globale de 2020 à 2022

Année 2020		Année 2021		Année 2022	
Structures	Performance	Structures	Performance	Structures	Performance
Structures de pilotage					
CABINET	89,58%				
SG	74,37%				
Moyenne	81,98%				
Directions générales spécifiques					
DGTIC	78,20%	DGICE	79,12%	DGAP	58,74%
DGDI	71,75%	DGAP	78,72%	DGTIC	55,22%
DGICE	69,70%	DGDI	55,95%	DGICE	47,82%
DGAP	62,68%	DGTIC	54,40%	DGDI	43,68%
Moyenne	70,58%		67,05%		51,37%
Directions transversales et Structure de mission					
DAF	79,51%	DGESS	81,36%	STAES	95,56%
DMP	79,16%	ITS	81,25%	ITS	82,53%
DRH	77,32%	DAF	79,84%	DAF	79,18%
STAES	76,23%	DMP	78,86%	DMP	77,73%
DCPM	76,00%	BCMP	78,33%	DDII	76,45%
DAD	75,81%	DDII	78,10%	DSI	74,57%
DDII	75,02%	DCPM	74,29%	DCPM	70,05%
DSI	64,00%	DAD	60,95%	DAD	63,43%
DGESS	60,86%	DSI	55,49%	DGESS	62,33%
BCMP	43,49%	DRH	50,87%	BCMP	57,61%
ITS	34,07%	STAES	46,47%	DRH	32,16%
Moyenne	67,41%		71,93%		70,15%
Structures rattachées					

ANPTIC	71,63%	ANPTIC	71,68%	ANPTIC	55,84%
LA POSTE BF	70,08%	LA POSTE BF	69,10%	LA POSTE BF	44,55%
Moyenne	70,86%		70,39%		50,20%
Projets et programmes					
G-Cloud	81,41%	PRICAO-BF	80,00%	e-Burkina	74,54%
BODI	80,00%	PBNT	62,46%	PADTIC	61,83%
PADTIC	67,17%	PADTIC	58,57%	WURI	56,69%
e-Burkina	66,49%	e-Burkina	41,81%	PBNT	50,94%
RESINA	64,86%	WURI	26,07%		
PBNT	58,56%				
PRICAO-BF	43,61%				
Moyenne	66,01%		53,78%		61%
Moyenne MDENP	68,91%	Moyenne MENPTD	65,62%	Moyenne MTDPCÉ	62,93%

Source : MTDPCÉ, Rapport global de performance 2020, 2021, 2022

Le tableau présente une répartition des performances selon les directions générales spécifiques, les directions transversales et structure de mission, les structures rattachées et les projets et programmes. La moyenne des performances des quatre directions générales spécifiques a connu une baisse progressive sur les trois (03) dernières années, passant de 70,58% en 2020, à 67,05% en 2021 et à 51,37% en 2022. Pour les directions transversales et structure de mission, cette performance a évolué en dents de scie. En effet, après avoir connu une hausse en 2021 (de 67,41% à 71,93%), elle a légèrement baissé en 2022 (70,15%). En ce qui concerne les deux structures rattachées, leurs performances ont été relativement constantes en 2020 et 2021 avant de connaître une baisse significative en 2022. Quant aux projets et programmes, leurs performances ont baissé en 2021 (de 66,01% à 53,78%) avant de remonter à 61,00% en 2022.

D'une manière globale, les données du tableau montrent qu'en 2020, les directions transversales ainsi que les projets et programmes ont impacté négativement la performance globale du ministère. En 2021, seuls les projets et programmes ont été en deçà de la moyenne du ministère. Pour ce qui est de 2022, les directions générales spécifiques, les structures rattachées ainsi que les projets et programmes ont tiré la performance globale du ministère vers le bas.

Il faut, toutefois, noter qu'à l'exception des projets et programmes, les moyennes des performances par types de structures ont été en baisse en 2022 par rapport à 2021. Il ressort de la collecte de données que les difficultés rencontrées en 2022 portent essentiellement sur certains indicateurs du critère de gouvernance et également sur la planification et la mise en œuvre des activités pour la majorité des structures. En effet, l'analyse du critère de gouvernance a révélé des difficultés liées à la tenue des cadres de concertation, à la nomination des responsables au sein des structures et à l'absence de référentiels de procédures et délais de traitement des actes. Pour le critère d'efficacité, la prise en compte du délai de réalisation des activités a effectivement fait ressortir des difficultés de planification et de mise en œuvre au sein de certaines structures.

III.2.5 Analyse de la mise en œuvre des recommandations

Chaque année, à l'issue de l'évaluation de la performance du ministère, des recommandations sont formulées dans l'optique de permettre aux structures d'améliorer leurs niveaux de performance. Le

tableau ci-dessous présente la situation de mise en œuvre desdites recommandations sur les trois (03) années concernées par la présente analyse.

Tableau 6 : Etat de mise en œuvre des recommandations de 2020-2022

N°	RECOMMANDATIONS	Années de formulation	Situation de mise en œuvre	Commentaire
Gouvernance				
1.	Réviser le texte organisant les cadres de concertation	2020 2021 2022	Non réalisée	Un projet d'arrêté d'organisation des cadres de concertations a été soumis par la DDII à Monsieur le Secrétaire général En attente de retour !
2.	Respecter la tenue des dialogues de gestion	2020 2021 2022	Partiellement réalisée	Pour le compte du programme DICE, 02 dialogues de gestion ont été tenus le 10 mars 2022 et le 13 juillet 2022 et 02 réunions de travail trimestrielles ont été tenues le 20 avril 2022 pour le 1 ^{er} trimestre et le 15 juillet 2022 pour le 2 ^{ème} trimestre. Pour le compte du programme ASSP, les dialogues de gestion sont tenus conformément aux dispositions réglementaires. Le programme pilotage et soutien a tenu 3 dialogues de gestion (Lettre N°2022-0079/MTDPCE/SG/DGESS du 16 mars 2022 ; Lettre N°2022-0077/MTDPCE/SG/DGESS du 07 avril 2022 ; Lettre N°2022-139/MTDPCE/SG/DGESS du 25 mai 2022)
3.	Notifier les lettres de mission et les contrats de performance conformément aux dispositions réglementaires	2020 2021 2022	Partiellement réalisée	L'IGS, les responsables des structures rattachées et de mission ont reçu leur lettre de mission du Ministre La recommandation n'a pu être mise en œuvre par la quasi-totalité des autres responsables identifiés parce que n'ayant pas reçu leurs lettres de mission de l'année.

				Cependant, la DGAP et la DCPM ont adressé des fiches d'indication des attentes et des lettres de mission à leurs collaborateurs sur la base des attributions de leurs structures respectives.
4.	Elaborer le manuel de procédures de chaque structure	2020 2021 2022	Partiellement réalisée	Des manuels de procédures ont été élaborés pour deux structures (DGTD et SG). Deux autres manuels (DAF, BCMP) sont en cours de finalisation. Les manuels du reste des structures sont inscrits pour l'année 2023.
5.	Pouvoir en personnel tous les postes de travail du ministère	2021 2022	Partiellement réalisée	Au total 62 agents dont 52 informaticiens et 10 non informaticiens ont été mis à la disposition de 9 structures du ministère (DAD, DDII, DCPM, DGAP, DGESS, DGTIC, DRH, STAES, DGCE)
6.	Notifier les lettres de mission et les contrats de performance et les fiches d'identification des attentes conformément aux dispositions règlementaires	2022	Pas encore évaluée	
7.	Mener des activités de sensibilisation sur la conduite de l'évaluation des agents conformément aux textes en vigueur	2022	Pas encore évaluée	
Efficacité et efficacité				
8.	Transmettre les pièces justificatives des dépenses à la DAF et dans les délais	2020	Réalisée	
9.	Organiser le processus d'allocation et de gestion des ressources financières autres que celles du budget de l'Etat à travers l'élaboration participative d'un texte à soumettre à la hiérarchie	2020 2021 2022	En cours	Des correspondances ont été transmises à la hiérarchie dans ce cadre par la DAF

10.	Tenir une revue de gestion financière et matérielle avec les acteurs de la chaîne de dépense	2020 2021 2022	Réalisée	
11.	Communiquer les rapports d'exécution du budget à tout responsable de structure	2022	Pas encore évaluée	
12.	Réaliser entièrement les activités inscrites dans le programme d'activités annuel	2022	Pas encore évaluée	

Source : MTDPCCE, CTE 2020, 2021, 2022.

Au total douze (12) recommandations ont été formulées.

Le premier axe des recommandations concerne la gouvernance. Sept recommandations étaient formulées pour la mise en œuvre effective des outils de la gouvernance. Les quatre premières remontent à l'évaluation 2020. La cinquième, quant à elle, a été formulée aux évaluations 2021 et 2022. Les deux dernières recommandations sont issues exclusivement de l'évaluation 2022.

Le deuxième axe des recommandations est relatif à l'efficacité et l'efficience des structures du ministère. A ce titre, cinq (5) recommandations ont été formulées. La première est de l'évaluation 2020. Les deux suivantes ont traversé les trois années d'évaluation tandis que les deux dernières sont faites à l'évaluation 2022.

A l'analyse, il est à noter qu'une véritable prise en main des recommandations s'impose. En effet, il est difficilement compréhensible que sur trois ans durant, certaines recommandations ne soient toujours pas mises en œuvre nonobstant leur reconduction à chaque session d'évaluation. Il n'est pas étonnant de ce fait de constater une baisse progressive de la performance des structures du ministère. Il importe aux structures d'assurer une meilleure appropriation de ces recommandations afin de relever leur niveau de performance.

IV. DIFFICULTES, LEÇONS A TIRER ET RECOMMANDATIONS

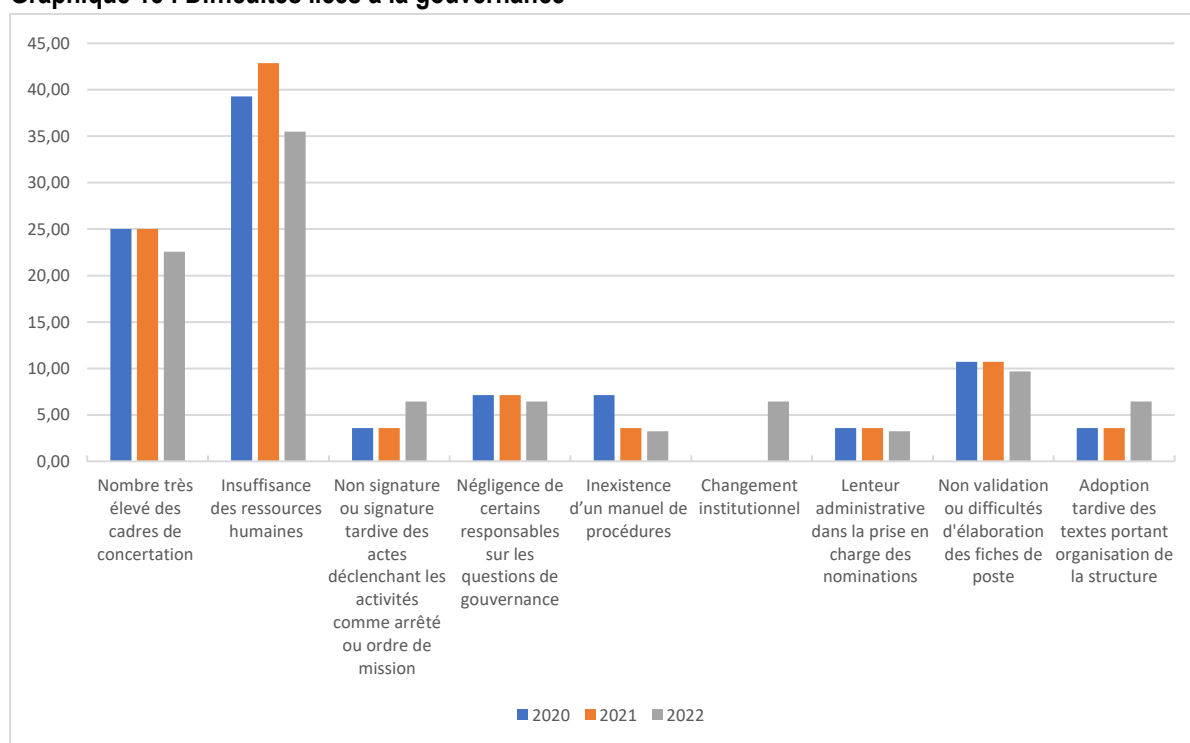
IV.1. Difficultés rencontrées

L'analyse des difficultés rencontrées dans la mise en œuvre des activités des structures va se faire selon les critères de gouvernance, d'efficacité et d'efficience.

❖ Gouvernance

Le graphique 15 présente les taux des difficultés rencontrées par les structures par an et sur les trois dernières années.

Graphique 15 : Difficultés liées à la gouvernance



Source : DDII/MTDPCE, Collecte de données, Novembre 2023

De l'analyse des difficultés liées à la gouvernance, deux (02) difficultés majeures se détachent nettement des autres. Ce sont l'insuffisance des ressources humaines et le nombre très élevé des cadres de concertation.

La difficulté la plus importante selon les structures a été l'insuffisance des ressources humaines, sur les trois dernières années de l'évaluation. Bien qu'en baisse en 2022 par rapport aux années précédentes, la difficulté a été assez récurrente, avec les taux d'occurrence les plus élevés. Cela interpelle sur la nécessité d'accorder une attention particulière à la problématique de la disponibilité des ressources humaines pour l'opérationnalisation de l'ensemble des unités administratives du ministère.

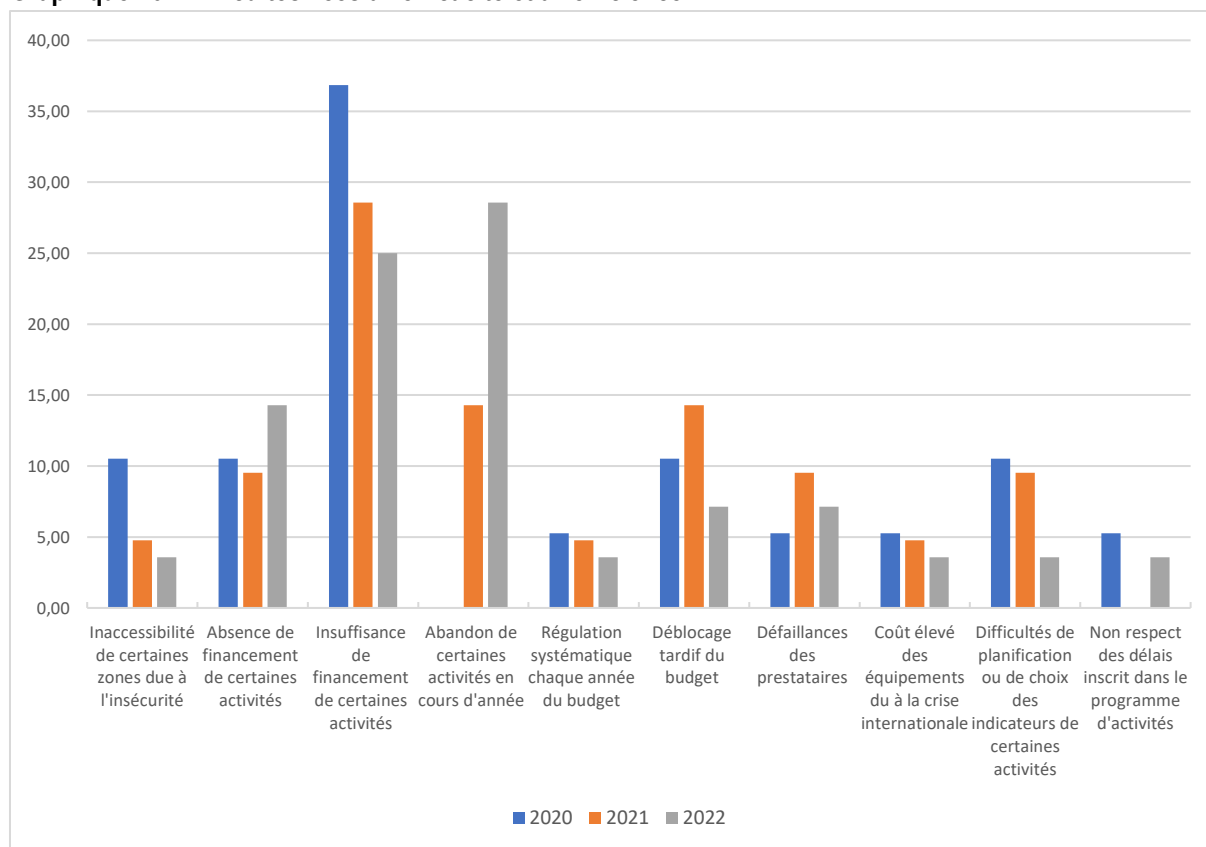
La deuxième difficulté majeure rencontrée au cours des trois (03) dernières années a été le nombre très élevé des cadres de concertation. Elle a été progressivement en baisse de 2020 à 2022, en termes d'occurrence mais appelle néanmoins à une réflexion pour arrêter un nombre de cadres assez raisonnable pour allier régularité de la tenue desdits cadres et efficacité dans le fonctionnement des structures.

Les autres difficultés non moins importantes mais relativement faibles en termes d'occurrence concernent la non signature ou la signature tardive des actes déclenchant la mise en œuvre des activités, la négligence de certains responsables sur les questions de gouvernance, l'inexistence de manuels de procédures, le changement institutionnel, la lenteur administrative dans la prise en charge des nominations, la non validation ou les difficultés d'élaboration des fiches de description des postes de travail et l'adoption tardive des textes portant organisation de la structure.

❖ Efficacité et efficience

Le Graphique ci-dessous présente plusieurs difficultés qui ont affecté l'efficacité et l'efficience dans la mise en œuvre des activités selon les structures.

Graphique 16 : Difficultés liées à l'efficacité et à l'efficience



Source : DDII/MTDPCE, Collecte de données, Novembre 2023

Il ressort de l'analyse du graphique que l'insuffisance de financement de certaines activités est l'une des difficultés les plus évoquées par les structures. Malgré la baisse continue de son occurrence sur les trois (03) dernières années, elle soulève la nécessité de prendre des mesures pour une allocation conséquente des ressources financières et leur sécurisation, en vue de permettre le déroulement des activités identifiées pour relever les défis de la transition digitale.

La deuxième difficulté majeure concerne l'abandon de certaines activités en cours d'année. Apparue en 2021, elle a été particulièrement importante en 2022, passant de 14,29% à 28,57% en termes d'occurrence. Il se pose donc la problématique de la rigueur dans la planification des activités d'une part et la mise en œuvre effective de ces activités conformément aux instruments de planification.

Quant à l'absence de financement de certaines activités, elle a été plus importante en 2022 qu'au cours des deux (02) années précédentes, contrairement aux autres difficultés que sont notamment : le débloccage tardif du budget, la régulation systématique chaque année du budget, les difficultés de planification ou de choix des indicateurs de certaines activités, l'inaccessibilité de certaines zones due à l'insécurité et le coût élevé des équipements dû à la crise internationale.

La défaillance des prestataires constitue également une préoccupation à prendre en compte dans la préparation des activités notamment en ce qui concerne les termes de référence et les spécifications techniques à définir pour garantir une bonne exécution de certaines activités. Une bonne maîtrise technique des activités dans la phase de planification permet également d'éviter le non-respect des délais inscrits dans les programmes d'activités.

IV.2. Leçons à tirer

❖ Gouvernance

L'analyse de ce critère a fait ressortir un certain nombre d'exigences qui ne sont pas totalement prises en compte au sein des structures ou dans le top management en général. L'existence de textes d'organisation et le niveau de fonctionnalité des cadres statutaires de concertation sont particulièrement importants dans notre écosystème où la collaboration aussi bien interne qu'externe et le processus de prise de décision doivent répondre aux principes d'efficacité et d'efficience. De même, les fiches de poste et les textes d'organisation assurent une clarté dans les rôles et les responsabilités des acteurs.

Le pourcentage de responsable(s) disposant d'un acte de nomination et d'une notification de la lettre de mission à temps, l'évaluation régulière des agents, l'existence de référentiel sur les procédures et délais de traitement des actes sont également des fondamentaux pour maintenir un haut niveau d'engagement et de compétences indispensables dans un secteur où les compétences techniques et la capacité d'innovation sont cruciales.

L'analyse des performances des structures du MTDPCE en termes de cadres de concertation et leur impact sur les niveaux de gouvernance révèle des tendances significatives mais nuancées. Cette analyse démontre clairement que les structures avec une performance élevée en matière de cadres de concertation tendent à avoir des niveaux de gouvernance supérieurs.

Cependant, la pléthore de cadres de concertation pose le problème de leur efficacité et de leur impact sur le fonctionnement des structures. Le caractère règlementaire de ces cadres de concertation oblige les structures à les tenir, ce qui peut constituer un frein au traitement diligent de certaines activités, préjudiciable à la bonne performance des structures.

L'absence de manuels de procédures prive la majorité des structures d'une référence méthodologique et permanente pour l'ensemble des intervenants dans une procédure donnée. Cela ne permet pas de situer efficacement les responsabilités des intervenants, de préciser les tâches à exécuter et les délais de réalisation de celles-ci. Cette situation qui mérite un traitement diligent, ne fait que renforcer la lenteur administrative.

❖ Efficacité

Les résultats de l'analyse du critère d'efficacité indiquent que la prise en compte du délai de réalisation des activités influe sur la performance des structures. Le facteur temps doit être surveillé à travers l'appropriation des outils de planification et de suivi-évaluation. L'adoption du PTA dans les délais règlementaires, la mise à disposition des ressources financières et matérielles conséquentes sont des leviers indispensables à actionner pour l'atteinte de meilleurs résultats au niveau de l'efficacité.

❖ Efficience

Selon la définition et le mode de calcul de ce critère, la structure qui réalise son activité avec un budget inférieur à celui prévu est qualifiée d'efficente. Dans le cadre du budget-programme où le principe clé repose sur la Gestion Axée sur les Résultats (GAR), l'appréciation de ce critère soulève beaucoup d'interrogations. Peut-on conclure qu'une structure qui fait plus d'économies sur le budget prévu d'une activité programmée est efficace ? Répondre par l'affirmative revient à occulter le fait que la mission de service public dévolue à l'Etat poursuit la satisfaction de l'intérêt général et non la rentabilité financière. En outre, les insuffisances dans la planification des activités ou la non-maitrise des plans de travail annuels induisent, au moment de l'exécution, une consommation de ressources qui ne correspond pas

aux ressources programmées et contribue ainsi à fausser la mesure de l'efficacité. Cela justifie la révision en cours du critère au ministère en charge des réformes institutionnelles.

IV.3. Suggestions et recommandations

❖ Suggestions

✓ La valorisation de la fonction planification

La valorisation de la fonction planification passe d'abord par l'engagement des premières autorités. En conséquence, les structures devront bénéficier d'un renforcement de capacités et de tout autre accompagnement nécessaire.

✓ L'amélioration de la qualité du management

Le management englobe l'art de diriger des individus afin d'obtenir une performance satisfaisante en termes de rendement, de productivité et de synergie des moyens matériels et des ressources humaines. De ce fait, un meilleur fonctionnement des structures du MTDPCE milite pour l'amélioration de la qualité du management. Cette amélioration s'opère entre autres à travers la motivation des responsables de structure à plus de proactivité et d'autonomie dans la prise de décision interne, le renforcement de la coordination et du suivi des activités, le renforcement de la communication entre les structures, l'adoption d'outils de gestion efficace des plans de travail annuels.

✓ La gestion optimale des ressources humaines, matérielles et financières

Cette action vise à disposer d'un personnel qualifié et en nombre suffisant, des ressources matérielles et financières adéquates. Elle vise aussi à assurer une utilisation responsable et efficace de ses ressources. Cela passe également par l'opérationnalisation de tous les postes et la définition d'une stratégie de motivation des agents.

❖ Recommandations

N°	Recommandation	Échéance	Responsable
1	Relire l'arrêté n° 2019-000032/MDENP/SG du 04 septembre 2019 portant création, composition et fonctionnement des cadres de concertation au sein des services du Ministère du Développement de l'Économie Numérique et des Postes	Décembre 2024	SG et Cabinet
2	Élaborer les manuels de procédures administratives	Décembre 2024	SG et Cabinet, toute structure
3	Notifier les lettres de mission et les contrats de performance	Janvier 2024	SG et Cabinet
4	Améliorer la planification opérationnelle des activités	Permanent	Toute structure
5	Améliorer la gestion des ressources humaines, matérielles et financières	Permanent	Toute structure

CONCLUSION

L'analyse de la performance du ministère de la transition digitale, des postes et des communications électroniques de 2020 à 2022 était d'une nécessité indiscutable eu égard à la baisse continue de cette performance durant la période. L'analyse a porté sur les outils de planification, les différents critères d'évaluation ainsi que sur la mise en œuvre des recommandations issues de ces trois années d'évaluation et visait à déceler les causes profondes de la baisse continue de la performance du ministère afin de proposer des mesures correctives.

Pour l'essentiel, il convient de retenir que le contexte socio-politique, sanitaire et sécuritaire dans lequel le pays est plongé depuis 2016 a fortement impacté la réalisation des activités du ministère et partant, sa performance. Aussi, des dysfonctionnements tant dans la planification des activités que dans leur exécution sans occulter les difficultés dans l'organisation et le mode de gouvernance des différentes structures du MTDPCE ont joué un rôle crucial dans la baisse de la performance du ministère.

Afin d'accroître les performances du ministère dans les prochaines années, des recommandations ont été formulées à la lumière de l'analyse qui en a été faite. La prise en compte de ces recommandations et la résorption rapide des crises socio-politique, sanitaire et sécuritaire permettront au ministère d'atteindre ses objectifs et d'enregistrer de meilleures performances.

ANNEXES

Annexe 1 : Textes législatifs et réglementaires

✓ Textes nationaux

N°	Textes
1.	Constitution du 2 juin 1991
2.	Loi n°008-2013/AN du 23 avril 2013 portant code de transparence dans la gestion des finances publiques au Burkina Faso
3.	Loi n°051-2015/CNT du 30 août 2015 portant droit d'accès à l'information publique et aux documents administratifs
4.	Décret n°2016-027/PRES /PM/SGG-CM du 23 février 2016 portant organisation-type des départements ministériels
5.	Décret n°2017-0625/PRES/PM/MFPTPS du 18 juillet 2017 portant modalités d'évaluation de la performance des structures de l'Administration publique
6.	Décret n°2017-0836/PRES/PM/MFPTPS/MINEFID du 19 septembre 2017 portant création, attributions, composition, organisation et fonctionnement du dispositif de pilotage de la modernisation de l'administration et de la bonne gouvernance
7.	Décret N°2017-0824/PRES /PM/MFPTPS du 19 septembre 2017 portant Charte de la qualité au Burkina Faso
8.	Arrêté conjoint n° 2021- 016/MFPTPS/MINEFID du 12 mars 2021 portant adoption de la stratégie Nationale de Modernisation de l'Administration Publique 2021-2025 et de son plan d'actions triennal glissant 2021-2023

✓ Textes sectoriels

N°	Textes
1.	Décret n°2022-923/PRES-TRANS/PM/MTDPCE du 08 octobre 2022 portant organisation du ministère de la transition digitale, des postes et des communications électroniques
2.	Arrêté n° 2019-009/MDENP/CAB du 05 mars 2019 portant création, attributions, composition et fonctionnement du comité technique d'évaluation de la performance des structures
3.	Arrêté n° 2020-013/MDENP/CAB du 16 mars 2020, portant nomination des membres du comité technique d'évaluation de la performance des structures
4.	Arrêté n° 2021-0003/MENPTD/CAB du 03 mars 2021, portant création, attributions, composition et fonctionnement du comité technique d'évaluation de la performance des structures
5.	Arrêté n°2022-000005/MTDPCE/CAB du 14 juin 2022, portant création, attributions, composition et fonctionnement du comité technique d'évaluation de la performance des structures
6.	Arrêté n°2023-000010/MTDPCE/SG/DDII du 07 mars 2023, portant attributions, organisation et fonctionnement de la Direction du Développement Institutionnel et de l'Innovation
7.	Arrêté n°2023-000032/MTDPCE/CAB du 19 avril 2023, portant nomination des membres du comité technique d'évaluation de la performance des structures

Annexe 2 : Rapports de performance du ministère

- ✓ Rapport de performance au titre de l'année 2020 :

https://www.mdenp.gov.bf/fileadmin/user_upload/storages/documents/Rapport_de_performance_global_e_du_MDENP_2020_Version_finale.pdf

- ✓ Rapport de performance au titre de l'année 2021 :

https://www.mdenp.gov.bf/fileadmin/user_upload/storages/documents/Rapport_de_performance_global_e_du_MTDPC_2021.pdf

- ✓ Rapport de performance au titre de l'année 2022 :

https://www.mdenp.gov.bf/fileadmin/user_upload/storages/documents/Rapport_de_performance_global_e_du_MTDPC_2022_vf.pdf

Annexe 3 : Equipe de d'élaboration du rapport

N°	Nom – Prénom (s)	Structure	Fonction
1.	DAYAMBA Kayaba Marc Francis	Cabinet	Conseiller technique
2.	KANI Ouezzin Marc	SG	Chargé d'études
3.	ILBOUDO Wendkouni Jonas	SG	Chargé d'études
4.	SAWADOGO Thomas	ITS	Inspecteur technique des services
5.	OUEDRAOGO Boureima	DDII	Directeur du développement institutionnel et de l'innovation
6.	SIRIBIE Kassoum	DDII	Chef de service de l'évaluation des performances
7.	ILLY Ouindkouni Wilfried	DDII	Chef de Service du développement institutionnel et organisationnel (SDIO)
8.	NONG-NAGRE Jacques	DDII	Agent / SDIO
9.	ILBOUDO Mariam	DDII	Agent
10.	KABORE Edmond	DGESS	Agent / DPPSE
11.	DAO Sakinatou	DGESS	Agent / DPPSE
12.	SANA Hamidou	DGESS	Agent / SAF
13.	OUEDRAOGO Eliane	DGF	Chef de Service de la programmation budgétaire (SPB)
14.	ILBOUDO Abel	DGF	Chargé du Contrôle interne et du suivi-évaluation (CCI-SE)
15.	SAWADOGO Amadé	DRH	Chef de Service de la gestion des carrières (SGC)
16.	TONDE Etienne	WURI	Chargé de suivi-évaluation
17.	NANEMA Eugène	DGCE	Chargé d'appui technique
18.	NANEMA Wendelassida Jean Claude	DGTD	Chef de Service du contrôle interne (SCI)