MINISTERE DE LA SANTE

SECRETARIAT GENERAL

DIRECTION DE L'ADMINISTRATION ET DES FINANCES

PROJET D'APPUI INSTITUTIONNEL A LA DAF SANTE

BTC CTB
EMPOWERING DEVELOPMENT

RAPPORT FINAL

NI DGCD : 19858/11

NI CTB : BKF 04 02 011

(VERSION DEFINITIVE)

La coopération belge au développement .be

Juillet 2008

SOMMAIRE

	Pages
Informations de base	3
Première partie : Appréciation	4
Deuxième partie : Résumé des prestations	7
Troisième partie : Commentaires et analyses	10
Quatrième partie: Annexes	13

RAPPORT FINAL

APPUI INSTITUTIONNEL A LA DIRECTION DE L'ADMINISTRATION ET DES FINANCES DU MINISTERE DE LA SANTE
NI : 19858/11

INFORMATIONS DE BASE SUR LA PRESTATION.

Pays	: BURKINA FASO
Secteur et sous –secteur CAD	: Santé Publique
Institution nationale ou régionale chargée de l'exécution	: Ministère de la Santé / Direction de l'Administration et des Finances (DAF)
Agence d'exécution	: Coopération Technique Belge
Nbre d'experts en coopération internationale de la CTB	: 01 (jusqu'au 12/11/2007)
Durée de la prestation (selon AS/CS)	: 36 mois
Date de démarrage de la prestation : Selon AS/CS	: 09/06/2004 (pour 3 ans)
Effective	: Novembre 2005
Date de clôture de la prestation : Selon AS/CS	: 08/06/2007
Effective	: 08/06/2008 (EDL 8/06/2007)
Modalités de gestion de la prestation	: Cogestion : 240 933 Euros Régie : 280 385 Euros dont 15 220 (formulation)
Budget total de la prestation	: 872 688 Euros dont 351 370 Euros pour la partie nationale
Période couverte par le rapport :	: Novembre 2005 - 08 juin 2008

Annexes		Oui	Non
1.	Résumé des résultats	x	
2.	Etat des recettes et dépenses de la période sous revue	x	
3.	Taux de déboursement de la prestation	x	
4.	Personnel de la prestation	x	
5.	Sous-traitance et appels d'offres	x	
6.	Equipements	x	
7.	Synthèse Etude Réorganisation de la DAF	x	
8.	Formations		x
9.	Bailleurs de fonds		x

PREMIÈRE PARTIE : APPRECIATION

Appréciez la pertinence et la performance de la prestation en utilisant les appréciations suivantes

1 - Très satisfaisant
2 - Satisfaisant
3 - Non satisfaisant, malgré certains éléments positifs
4 - Non satisfaisant
X. - Sans objet

Inscrivez vos réponses dans la colonne correspondant à votre rôle dans l'exécution de la prestation

	Responsable national de l'exécution	Responsable CTB de l'exécution
PERTINENCE[1] (cf. PRIMA, §70, p 19)		
1 Quelle est la pertinence de la prestation par rapport aux priorités nationales de développement?	1	1
2 Quelle est la pertinence de la prestation par rapport à la politique belge de développement?		
Indiquez votre score par rapport aux trois thèmes ci-dessous :		
a) Genre	x	x
b) Environnement	x	x
c) Economie sociale	2	2
3 Les objectifs de la prestation étaient-ils toujours pertinents ?	2	2
4 La prestation a-t-elle répondu aux besoins des groupes cibles?	2	3
5 En fonction de ses objectifs, la prestation s'est elle appuyée sur les organes locaux d'exécution appropriés?	2	2

[1] Selon le PRIMA, §70, p 19, il s'agit "d'apprécier si les choix des objectifs, les choix des groupes cibles et des organes locaux d'exécution restent pertinents et cohérents par rapport aux principes généraux relatifs à une aide efficace et efficiente, ainsi que par rapport à l'application des politiques et stratégies locales, régionales, internationales et belges de développement »

		Responsable national de l'exécution	Responsable CTB de l'exécution
PERFORMANCE[2] (PRIMA, §71, pp 19-20)			
1	Les résultats obtenus par la prestation ont-ils contribué à la réalisation de ses objectifs[3] ? (efficacité)	3	3
2.	Appréciez la qualité des résultats intermédiaires (efficacité)	3	3
3	Les modalités de gestion de la prestation ont-elle été appropriées? (efficacité)	3	3
4	Les ressources de la prestation ont-elles été suffisantes sur le plan de (efficience) :		
	a Ressources financières?	2	2
	b Ressources humaines ?	3	3
	c Matériel et équipements ?	2	2
5	Les ressources de la prestation ont-elles été utilisées efficacement et optimalisées pour obtenir les résultats attendus? (efficience)	2	3
6	La prestation a-t-elle été satisfaisante sur le plan coût-efficacité par rapport à des interventions similaires? (efficience)	3	3
7	Sur base du planning d'exécution, appréciez la rapidité d'exécution de la prestation. (respect des délais)	3	3

[2] Selon le PRIMA, §71, pp. 19-20, il convient « d'apprécier et de mesurer les performances convenues dans les phases de préparation selon les 4 critères et les indicateurs établis pendant la formulation. (Les 4 critères sont efficacité, efficience, respect des délais et qualité du personnel).

[3] voir annexe 1 pour plus de détails

Indiquez votre appréciation globale de la prestation *en utilisant les appréciations suivantes:*

1 - Très satisfaisant
2 - Satisfaisant
3 - Non satisfaisant, malgré certains éléments positifs
4 - Non satisfaisant
X - Sans objet

	Responsable national de l'exécution	Responsable CTB de l'exécution
Appréciation globale de la prestation	2	3

Expliquez les raisons de votre appréciation, qui peut dépasser le cadre strict des critères de pertinence et de performance ci-dessus et être différente de l'appréciation donnée pour ceux-ci.

Malgré la pertinence des objectifs de la prestation, notamment l'objectif spécifique qui était d'améliorer les capacités de conception, de mise en œuvre et de gestion du Ministère de la Santé à travers le renforcement de la DAF, le retard d'environ six (6) mois que le projet a connu dans son exécution n'a pas permis de réaliser entièrement cet objectif.

L'étude pour la réorganisation de la DAF réalisée par le groupement de cabinets YONS ASSOCIATES –STR@TEC, n'a démarré qu'en décembre 2007 soit six mois avant l'expiration de la Convention Spécifique Ce retard était essentiellement dû aux difficultés de passation de marché et à des problèmes de coordination entre le Chef de Projet et l'Assistante Technique Une telle situation a porté préjudice à la performance du projet Les objectifs n'ont été que partiellement atteints Par exemple, la formation du personnel, la mise en œuvre du nouvel organigramme et du manuel de procédures ne seront réalisées qu'après l'expiration de la convention spécifique

Responsable national de l'exécution	Responsable CTB de l'exécution
Emmanuel LALSOMDE **Chevalier de l'Ordre National**	**Seydou OUEDRAOGO**

DEUXIÈME PARTIE : RÉSUMÉ DE LA MISE EN ŒUVRE DE LA PRESTATION

1. Si nécessaire, décrivez l'objectif Spécifique et les Résultats Intermédiaires de la prestation, tels que mentionnés dans le document de projet ainsi que les changements opérés (quand, comment et pourquoi)

Aucun changement n'a été opéré dans l'objectif Spécifique qui était ainsi libellés:" Améliorer les capacités de conception, de mise en œuvre et de gestion du Ministère de la Santé à travers le renforcement de la DAF" Trois résultats intermédiaires ont été formulés:

RI 1 Développer le cadre organisationnel et fonctionnel de la DAF en adéquation avec ses missions;

RI 2 Renforcer les capacités du personnel pour la réalisation des missions de la Direction;

RI 3 Mettre en place les moyens pour la réalisation des missions de la Direction

Le projet Appui à la DAF Santé a été conçu de façon à impliquer l'ensemble du personnel dans la détermination et la mise en oeuvre de changements qui les concernent directement Pour ce faire, la Direction de l'Administration et des Finances avait été renforcée par une Assistante Technique, membre à part entière de l'équipe de direction Celle-ci a conduit et coordonné la mise en œuvre des activités du projet qui ont été fondues à celles de la DAF.

Dans l'optique de la réorganisation de la DAF, un audit organisationnel effectué par l'Assistante Technique en décembre 2006, de manière participative avec le personnel, a abouti aux conclusions majeures suivantes :

- la précision du rôle et des missions de la DAF ; la définition des objectifs à moyen et long terme de la DAF;
- le renforcement du système d'information et suivi/gestion des ressources afin de permettre à la DAF d'affermir sa présence auprès des PTFs et d'améliorer la synergie avec la DEP ;
- l'amélioration du processus de suivi et de contrôle, par la formalisation des méthodes de traitement et la mise en place d'un système de suivi des dossiers par type de dossier et de tableau de bord d'activités à tous les niveaux hiérarchiques ;
- la réalisation d'une étude pour la mise en place d'un système d'information (état des lieux, schéma directeur du plan d'action) ;
- l'élaboration d'un nouvel organigramme en adéquation avec les missions de la DAF;
- le renforcement des capacités du personnel pour la réalisation des missions de la DAF.

Compte tenu du départ de l'Assistante Technique à la mi-novembre 2007, du retard pris par le projet dans son exécution alors que sa clôture était pour juin 2008, le Comité d'Orientation de Suivi et de Contrôle (COSC) a décidé en février 2007 de recruter un cabinet de conseil pour poursuivre l'étude

L'audit organisationnel a donc permis de poser les jalons de l'étude pour la réorganisation de la DAF.

Si les résultats intermédiaires 1 et 3 ont été pratiquement réalisés, il n'en est pas de même pour le résultat intermédiaire 2 qui concernait le renforcement des capacités du personnel. Certes, un plan de formation triennal (2008 à 2010) a été proposé mais celui-ci n'a pu être mis en œuvre durant l'exécution du projet, faute de temps

2. **Dans quelle mesure l'objectif spécifique de la prestation a-t-il été atteint, en fonction des indicateurs retenus ?**

Les capacités de conception, de mise en œuvre et de gestion du Ministère de la santé étant un ensemble d'éléments cohérents, il n'est pas aisé d'affirmer que l'objectif spécifique de la prestation a été atteint. Les résultats de l'étude de la Réorganisation de la DAF ont commencé à être effectifs avec la proposition d'un nouveau cadre organisationnel et d'un plan de formation du personnel que la Convention Spécifique est arrivé à expiration. Les outils sont disponibles mais leur mise en œuvre n'a pu être effective avant la fin de la Convention Spécifique. L'atteinte de l'objectif spécifique est donc partielle.

3. Dans quelle mesure les résultats intermédiaires de la prestation ont-ils été atteints, en fonction des indicateurs retenus ?

A titre de rappel, les indicateurs qui ont été retenus en fonction des résultats intermédiaires étaient les suivants

Résultats	Indicateurs
Résultat intermédiaire 1 : **Développer le cadre organisationnel et fonctionnel de la DAF en adéquation avec ses missions**	• 100% des responsables nommés aux postes de responsabilité répondent au profil de leur poste • 80% des réunions statutaires sont effectivement tenues • Durée moyenne de traitement des dossiers inférieure 8 jours
Résultat intermédiaire 2 : **Renforcer les capacités des personnels pour la réalisation des missions de la Direction**	• Pourcentage de dossiers rejetés par le contrôle financier • Pourcentage de dossiers rejetés par le Trésor • Délai de mise à disposition des premières délégations de crédits
Résultat intermédiaire 3 : **Mettre en place les moyens pour la réalisation des missions de la Direction**	• 100% des postes de travail sont pourvus en équipements adéquats • 100% des DRS et Districts sanitaires sont programmés pour un audit annuellement • 100% des missions de contrôle/d'audit de la DAF programmées auprès des structures déconcentrées sont réalisées

Comme déjà mentionné plus haut, les outils pour une DAF performante ont été déterminés mais n'ont encore pas été mis en œuvre

Pour le résultat intermédiaire 1, un nouveau cadre organisationnel a été défini mais celui-ci reste à mettre en œuvre. Il en est de même pour le résultat intermédiaire 2. Un bilan des compétences du personnel a été réalisé et un plan de formation a été élaboré en conséquence mais sa mise en œuvre n'est encore pas effective. Les résultats ne seront perceptibles qu'après un temps de mise en œuvre. Les moyens pour les réalisations des missions de la Direction ont dans leur ensemble été acquis

4. Décrivez le système de suivi-évaluation qui a été mis en place lors de la mise en oeuvre de la prestation.

Un système formel de suivi-évaluation n'a pas été mis en place mais le projet a régulièrement produit des rapports qui ont été soumis à l'appréciation Comité d'Orientation, de Suivi et de Contrôle (COSC). Ainsi, deux (2) rapports étaient produits annuellement et soumis à l'appréciation de cette instance

TROISIEME PARTIE : COMMENTAIRES ET ANALYSES.

1. Quels sont les problèmes et questions majeurs qui ont influencé l'exécution de la prestation et comment la prestation a-t-il tenté de les résoudre ?

L'exécution du projet a connu depuis ses débuts un retard qui a d'ailleurs suscité des préoccupations à différents niveaux

La longueur de la procédure de passation des marchés publics, la non maîtrise des délais de traitement des dossiers consécutifs à de nombreux rejets pour non-conformité ou encore l'infructuosité des offres et la reprise de la procédure (cas du recrutement du cabinet pour l'étude de la réorganisation de la DAF) ont été à la base des retards et des faibles taux d'exécution constatés

L'autre difficulté majeure ayant influencé le faible taux d'exécution a été la non exécution du plan de formation 2008 du personnel. Ce plan de formation a été évalué à 48 millions de FCFA (73 176 Euros) L'étude pour la Réorganisation de la DAF n'ayant été achevée qu'en mai 2008, il n'a pas été possible de procéder à la formation du personnel avant le 08 juin 2008, date d'expiration de la Convention Spécifique. En effet, la procédure de sélection des structures de formation et la formation effective du personnel ne pouvant être réalisées avant l'échéance du 08 juin 2008, le projet a sollicité de la CTB la mise à disposition de la somme de 48millions FCFA prévue au budget afin de mener l'opération de formation au cours du dernier semestre 2008. Cette requête n'a pas eu de suite favorable

Enfin, il convient de noter que la mission de l'Assistante Technique a pris fin (nov. 2007) avant le démarrage de l'étude pour la réorganisation de la DAF.

2. Quelles sont les causes des écarts par rapport aux résultats attendus ?

La faiblesse relative du taux global d'exécutions physique (60%) et financière 62%
(22% pour la Cogestion et 96% pour la Régie) du projet s'explique par les difficultés évoquées ci-dessus.

Le retard observé dans le montage des dossiers de passation de marché et la lourdeur administrative qui a caractérisé les procédures de passation de certains marchés publics ont été préjudiciables à l'atteinte des résultats attendus.

Par exemple, la procédure de recrutement du cabinet pour l'étude de la réorganisation de la DAF qui a démarré en février 2007 avec la préparation du dossier de demande de prix n'a abouti qu'en novembre 2007. Le cabinet qui a été sélectionné au terme de ce "marathon" n'a démarré ses travaux qu'en décembre 2007, à six mois de la fin du projet.

3. **Quelles leçons peut-on tirer de l'expérience de la prestation? Faites une réponse détaillée sur les plans de l'impact et de la durabilité des résultats.**

Conformément à l'objectif spécifique du projet qui était d'améliorer les capacités de conception, de mise en œuvre et de gestion du Ministère de la Santé à travers le renforcement de la DAF, il s'agissait de contribuer à une mutation qualitative de la DAF pour passer à une gestion de l'aide suivant l'approche sectorielle en intégrant la coordination des activités dans un contexte de décentralisation.

De l'expérience acquise dans la mise en œuvre du projet, les facteurs déterminants de l'impact et de la durabilité du projet sont pour l'essentiel, son ancrage institutionnel et l'intéressement du Ministère de l'Economie et des Finances au nouveau cadre organisationnel de la DAF comme source d'inspiration pour la réorganisation des DAF des autres départements ministériels.

Au titre de l'ancrage institutionnel, il a été relevé:

- l'immersion du projet au sein de la DAF ;
- l'implication de l'ensemble du personnel de la DAF ;
- le plan de renforcement de la DAF qui a été basé sur les réalités vécues
- le renforcement de la DAF par du personnel qualifié (3 cadres) dans le domaine des finances.

Enfin, la mise en œuvre du plan triennal de formation 2008-2010 qui a été élaboré suite à l'établissement d'un bilan des compétences aura un impact non négligeable sur le renforcement des capacité du personnel et la qualité des prestations de la DAF

4. **Selon vous, comment la prestation a-t-elle été perçue par les groupes cibles ?**

Au-delà des incompréhensions et des craintes que l'établissement du bilan de compétences avait suscité au départ, suite à des problèmes de communications, le personnel de la DAF a positivement apprécié cette prestation à travers l'acquisition de moyens de travail et la perspective de renforcement des capacités par le biais des formations

5. **Quels ont été les résultats du suivi-évaluation ou du monitoring et des éventuels audits et contrôles? Comment les recommandations de ceux-ci ont-elles été prises en compte ?**

L'exécution des décisions a toujours fait l'objet de compte rendu au COSC suivant. Par exemple le recrutement d'un cabinet conseil décidé par le COSC a permis une meilleure conduite de l'étude pour la réorganisation de la DAF

6. **Quelles recommandations faites-vous pour la consolidation et l'appropriation de l'après-projet (les politiques à suivre ou à mettre en oeuvre, les ressources nationales nécessaires, la responsabilisation des groupes cible, la manière d'appliquer les recommandations...)?**

Les recommandations majeures concernent la DAF:

- Le suivi des échanges de lettres pour le transfert effectif de la somme de quarante huit millions (48 000 000) francs CFA au profit du Projet Développement des Districts Sanitaires dans le Plateau Central (DDS/PC) pour le financement du Plan d'Action 2008. Ce transfert a été suggéré par le COSC extraordinaire du Projet, tenu le 05 juin 2008;

- Les dispositions à prendre par la DAF Santé au niveau du Ministère de l'Economie et des Finances afin que la prise en charge des frais de formation 2009 soit effective dans le Budget de l'Etat, gestion 2009 ;

- Veiller à la formation des utilisateurs du manuel de procédures qui a été élaboré pour la DAF/Santé dans le cadre de la réorganisation ;

- Veiller à la publication de l'arrêté ministériel relatif au nouveau cadre organisationnel de la DAF et de l'affectation du personnel dans les postes et répondant aux profils définis;

- Travailler à l'appropriation complète du nouveau cadre organisationnel et surtout de ses enjeux tant par le personnel de la DAF que de celui des autres structures centrales et décentralisées du Ministère de la Santé ;

- Initier au niveau de la DAF un système d'évaluation périodique de mise en œuvre du nouveau cadre organisationnel.

7. Conclusions

Malgré les difficultés qui ont jalonné son parcours, le projet d'Appui Institutionnel à la DAF Santé, a pu mener l'essentiel de ses activités par la définitions d'outil assez importants comme le projet de nouvel organigramme, un manuel de procédures internes et un plan de formation du personnel pour la période 2008-2010 Il reste entendu que seule la mise en œuvre des outils permettra d'atteindre les objectifs escomptés

La Convention Spécifique étant expiré depuis le 08 juin 2008, Il reviendra au Ministère de la Santé de poursuivre les activités notamment la :

- mise en place du nouvel organigramme défini avec le cabinet d'études;
- mise en application du manuel des procédures internes ;
- formation des agents selon le plan de formation défini avec le cabinet ;
- mise en oeuvre des recommandations issues de l'audit du système d'information automatisé

Comme indiqué dans le Dossier Technique et Financier (DTF) du projet, le renforcement des capacités institutionnelles de la DAF favorisera le renforcement des capacités des autres directions du ministère, notamment les structures des niveaux intermédiaires et périphériques Ce renforcement contribuera ainsi à un fonctionnement efficient du Ministère de la Santé.

Responsable national de l'exécution	Responsable CTB de l'exécution
Emmanuel LALSOMDE Chevalier de l'Ordre National	Seydou OUEDRAOGO

TROISIEME PARTIE. ANNEXES.

Annexes
Annexe 1 Résumé des résultats
Annexe 2 Etat des recettes et dépenses
Annexe 3 Taux de déboursement de la prestation
Annexe 4 Personnel de la prestation
Annexe 5 Sous traitances
Annexe 6 Equipements
Annexe 7 Synthèse Etude Réorganisation de la DAF

ANNEXE 1. Résumé des résultats et des activités (en fonction du cadre logique)

Résultats Intermédiaires	Indicateurs (prévus ou réalisés)	Etat de réalisation
RI. 1. Développer le cadre organisationnel et fonctionnel de la DAF en adéquation avec ses missions	•100% des responsables nommés aux postes de responsabilité répondent au profil de leur poste; •80% des réunions statutaires sont effectivement tenues; • Durée moyenne de traitement des dossiers inférieure 8 jours.	L'étude sur la réorganisation de la DAF n'a été achevée qu'en mai 2008. La réalisation de ces indicateurs n'est encore pas effective mais le principe de l'adéquation Homme / Poste a été retenu de même que la formation du personnel sur la base d'un plan déjà disponible pour le renforcement des capacité afin d'améliorer les performances des responsables.
RI. 2. Renforcer les capacités des personnels pour la réalisation des missions de la Direction	• Pourcentage de dossiers rejetés par le contrôle financier • Pourcentage de dossiers rejetés par le Trésor • Délai de mise à disposition des premières délégations de crédits	Ces indicateurs ne pourront être mesures qu'après un certain temps de mise en œuvre du nouveau cadre organisationnel.
RI. 3. Mettre en place les moyens pour la réalisation des missions de la Direction	• 100% des postes de travail sont pourvus en équipements adéquats • 100% des DRS et Districts sanitaires sont programmés pour un audit annuellement • 100% des missions de contrôle / d'audit de la DAF programmées auprès des structures déconcentrées sont réalisées	La DAF a effectivement reçu les équipements prévus par le projet pour l'exécution de sa mission.

Activités planifiées	Etat de réalisation des activités (avec commentaires et remarques)
RI.1. Développer le cadre organisationnel et fonctionnel de la DAF en adéquation avec ses missions **Activité 1** : Réaliser un audit, élaborer et valider un organigramme **Activité 2** Définir, mettre en œuvre, suivre et appuyer la mise en place d'un plan de renforcement	A1: L'audit organisationnel suivi de l'étude pour la réorganisation de la DAF ont été réalisés. Un organigramme a produit par le groupement de cabinets YONS ASSOCIATES-STR@TEC et qui a été validé. Cette activité a été entièrement réalisée. Un projet d'Arrêté ministériel portant réorganisation de la DAF a également été produit. Il ne reste plus que l'adoption et a signature dudit Arrêté par le Ministre de la Santé. Cette activité a été entièrement réalisée. A2:: Le plan de renforcement a été élaboré par le biais d'un manuel de procédures internes et un plan de formation triennal 2008-2010 du personnel. Il ne reste que leur mise en œuvre. Le Ministère de la Santé a sollicité un appui de la Coopération belge pour la mise œuvre du plan de formation dans sa composante formation.
RI.2. Renforcer les capacités des personnels pour la réalisation des missions de la Direction **Activité 1** Attribuer les postes **Activité 2** Elaborer et mettre en œuvre un plan de formation	A1: Le nouveau cadre organisationnel n'ayant pas été officialisé par la signature de l'Arrêté portant organisation de la DAF, les attributions de poste n'ont pas été faites. A2: Par rapport à l'exécution du plan de formation, une requête de financement a été introduite auprès de la Coopération belge. L'urgence porte sur le plan de formation 2008.
RI.3 Mettre en place les moyens pour la réalisation des missions de la Direction **Activité** Assurer la dotation de la DAF en equipements	Les équipements prévus dans le projet ont été acquis par la DAF. Il s'agit de matériels informatique et bureautique, d'équipements divers et de deux(2) véhicules. Ce résultat a été exécuté à 100%

				Coût total Contribution Belge		Dépenses cumulées au 31/05/2008		Taux d'exécution global en %
				CFA	Euro	CFA	Euro	
VOLET A : RENFORCER LES CAPACITES DE LA DAF								
RESULTAT I. 1 : Développer le cadre organisationnel et fonctionnel de la DAF en adéquation avec ses missions.								
1.1	*A/R1/07*	1A Réaliser un audit, élaborer et valider un organigramme	COGEST	9 423 478	14 366	5 989 500	9 131	64%
1.2	*A/R1/08*	1B Définir, mettre en œuvre, suivre et appuyer la mise en place d'un plan de renforcement	COGEST	21 076 554	31 131	13 975 500	16 070	52%
		TOTAL A / R.1		**30 500 032**	**46 497**	**19 965 000**	**25 201**	**55%**
RESULTAT I.2 : Renforcer les capacités des personnels pour la réalisation des missions de la Direction								
2.1	*A/R2/04*	2A Attribuer les postes	COGEST	1 500 000	2 287	0	0	0%
2.2	*A/R2/05*	2B Elaborer et mettre en œuvre un plan de formation	COGEST	48 965 878	74 648	0	0	0%
		TOTAL A / R.2		**50 465 878**	**76 935**	**0**	**0**	**0**
RESULTAT I.3 : Mettre en place les moyens pour la réalisation des missions de la Direction								
3.1	*A/R3/02*	3A. Assurer la dotation de la DAF en équipements	COGEST	59 839 021	91 224	37 726 677	57 514	63%
		TOTAL A / R.3		**59 839 021**	**91 224**	**37 726 677**	**57 514**	**63%**
		TOTAL VOLET A		**140 805 105**	**214 656**	**57 691 677**	**87 950**	**41%%**

VOLET Z : COUTS GENERAUX DU PROJET

1	*A/Z1/01*	Personnel (Conseiller technique)	REGIE	157 436 239	240 010	154 162 726	235 020	98%
2	*A/Z1/02*	Indemnités du responsable de projet	COGEST	840 281	1 281	840 261	1281	100%
3	*A/Z1/03*	Equipement	REGIE	16 500 598	25 155	15 673 758	23 894	95%
4	*A/Z1/04*	Frais de fonctionnement	COGEST	9 483 826	14 458	8 738 174	13 321	92%
5	*A/Z1/05*	Evaluations	COGEST	6 912 475	10 538	0	0	0%
		TOTAL VOLET Z		**191 173 420**	**291 442**	**179 414 919**	**273 516**	**94%**
		GRAND TOTAL (VOLETS A+ Z)		**331 978 526**	**506 098**	**237 106 596**	**361 467**	**71%%**

		TOTAL GENERAL COGESTION	**158 041 688**	**240 933**	**67 270 112**	**102 553**	**43%**
		TOTAL REGIE	**173 936 838**	**265 165**	**169 836 484**	**258 914**	**98%**
		TOTAL GENERAL	**331 978 526**	**506 098***	**237 106 596**	**361 467**	**71%**

* Ce montant de 506 098 Euros ne prend pas en compte le budget formulation qui était de 15 220 Euros.

ANNEXE 3 : Taux de déboursement de la prestation.

Source de financement	Budget cumulé	Dépenses réelles cumulées (au 31/05/2008)	Taux de déboursement cumulé	Commentaires et remarques
Contribution belge directe	506 098 Euros (331 978 526 FCFA)	361 467 Euros (237 106 596 FCFA)	71%	
Contribution Etat partenaire	351 370 Euros (230 483 611 FCFA)	-	---	Voir commentaires ci-dessous
Contribution Fonds de contrepartie	Néant			
Autres	Néant			

Commentaire contribution de la partie nationale : La contribution du Burkina Faso couvre essentiellement les frais de personnel, de fonctionnement et de mise à disposition des infrastructures (cf paragraphe 5 1 de la Convention Spécifique)

ANNEXE 4 : Personnel de la prestation

Type de personnel (titre, nom et genre)	Durée de recrutement (date début et fin)	Commentaires (délais de recrutement, pertinence de la fonction ou du profil…)
1 Personnel national mis à disposition par le Pays Partenaire	Néant	Néant Le projet n'a pas effectué de recrutement Le personnel intervenant dans le projet est celui de la DAF
2 Personnel d'appui recruté localement	Néant	Néant
3 Personnel d'encadrement recruté localement	Néant	Néant
4 Personnel International (hors CTB)	Néant	Néant
5 Expert en Coopération Internationale (CTB)	Nov 2005-Nov 2007	-

ANNEXE 5 : Sous-traitance et appels d'offres

1. Acquisition d'un véhicule 4x4 land cruiser

Mode de passation du marché	: Appel d'offres
Date de l'appel d'offres	: 30/06/2006
Date de début du contrat de sous-traitance	:
Nom du sous-contractant (ou firme)	: CFAO Burkina
Objet du contrat	: **Acquisition d'un véhicule 4x4 land cruiser**
Coût du contrat	: 19 500 000 Frs CFA H T
Durée du contrat	: 45jours prorogé de 30 jours

Commentaires/recommandations : Véhicule livré en mars 2007 et marché liquidé en juillet 2007

2. Demande de propositions pour la réorganisation de la DAF du Ministère de la Santé

Mode de passation du marché	: Demande de propositions sur liste restreinte
Date de l'appel d'offres	: 25/04/2007
Date de début du contrat de sous-traitance	: 14 décembre 2007
Nom du sous-contractant (ou firme)	: Groupement YONS ASSOCIATES – STR@TEC-ARC
Objet du contrat	: **Demande de propositions pour la réorganisation de la DAF du Ministère de la Santé**
Coût du contrat	: 19 965 000 Frs CFA H T / 23 558 700 TTC
Durée du contrat	: 09 semaines

Commentaires /Recommandations :

- Marché exécuté:
- Rapport de la réorganisation déposé, puis validé le 25 avril 2008
- Rapport du manuel de procédure déposé, puis validé le 20 juin 2008
- Paiement de la première tranche de 13 975 500 effectué le 24 juin 2008
- Paiement de la deuxième tranche de 5 989 500 en cours

Autres commentaires :

La demande a été déclarée infructueuse le 18/06/2007 et reprise le 16/08/07
En effet, trois cabinets sur les cinq pressentis ont répondu ; un seul avait un dossier conforme avec une proposition moyennement satisfaisante et pour un prix dépassant le budget alloué (28,5 millions H T. pour un budget de 20 millions) La procédure a été reprise pour aboutir finalement à la sélection du groupement de cabinets YONS ASSOCIATES / STR@TEC-ARC

3. Acquisition de matériel informatique et péri-informatique

Mode de passation du marché	: Appel d'offres
Date de l'appel d'offres	: 13/06/2007
Date de début du contrat de sous-traitance	: 27/11/2007
Nom du sous-contractant (ou firme)	: Bureau Espace Système (BES) / David OUANGRAWA
Objet du contrat	: **Acquisition de matériel informatique et péri-Informatique**
Coût du contrat	: 13 097 000 Frs CFA H.T HD/ 16 899 960 FCFA TTC
Durée du contrat	: Vingt Cinq (25) jours

Commentaires /Recommandations : Marché exécuté Le paiement est fait depuis le 03/06/2008

Marché de : 12 micro-ordinateurs de bureau ;

2 imprimantes dont 1 en couleur ;

12 onduleurs de 1250 V A ;

1 micro-ordinateur portable ;

52 régulateurs de tension /.

4. Acquisition de six (6) climatiseurs split

Mode de passation du marché	: Appel d'offres
Date de l'appel d'offres	: 13/06/2007
Date de début du contrat de sous-traitance	: 20/11/2007
Nom du sous-contractant (ou firme)	: DIACFA Matériaux
Objet du contrat	: **Acquisition de climatiseurs split au profit du Ministère de la Santé**
Coût du contrat	: 1 440 000 Frs CFA H T.HD/ 1 911 600 FCFA TTC
Durée du contrat	: Soixante douze (72) heures

Commentaires /Recommandations : Marché exécuté, paiement en cours

ANNEXE 6 : Liste des Equipements acquis par la prestation

Type d'équipement	Coût		Date de livraison		Remarques
	prévu	*réel*	*prévue*	*réelle*	
(01) Peugeot 307 BREAK		12 424 500		15/12/05	
(01)TOYOTA 4 X 4 Land Cr		19 500 000		15/12/05	
(01) Ordinateur Compaq		1 012 500		15/12/05	
(01) Imprimante Deskjet		210 000		13/02/07	
(01) Imprimante Laser Jet		240 000		20/05/08	
(01) Onduleur infosec 800		152 542		20/05/08	
(12) Micro-ordinateurs HP		7 800 000		20/05/08	
(01) Ordinateur portable		825 000		20/05/08	
(01) Imprimante LEXMARK		385 000		20/05/08	
(01) imprimante LEXMARK		585 000		20/05/08	
(52) régulateurs de tension		2 002 000		20/05/08	
(12) Onduleurs		1 500 000		20/05/08	
(01)Surpresseur		822 350		09/11/06	
(06) Climatiseurs Split		1 440 000		29/05/08	
(05) Micro-ordinateurs		2 525 000		29/05/08	
(05) Imprimantes		1 725 000		29/05/08	
(05) Onduleurs		917 500		29/05/08	
(10) Régulateurs de tension		300 000		29/05/08	
(04) Ordinateurs portables		2 480 000		29/05/08	
(01) Photocopieuse		4 575 000		29/05/08	

ANNEXE 7 : Synthèse Etude Réorganisation de la DAF

Six activités ont été identifiées dans le cadre du mandat confié au groupement YONS ASSOCIATES – STRATEC pour l'étude relative à la Réorganisation de la DAF Ces activités étaient les suivantes :

- Activité 1 : Organigramme et référentiel des postes,
- Activité 2 : Bilan de compétences/affectation des postes;
- Activité 3 : Elaboration d'un plan de formation;
- Activité 4 : Audit du système informatique;
- Activité 5 : Elaboration d'un manuel de procédures;
- Activité 6 : Mise à jour du plan de renforcement de la DAF.

Il convient de préciser que l'activité 6 est une erreur de transcription au niveau des Termes de Référence de la mission. En effet, c'est l'ensemble des résultats (1 à 5) qui constitue le plan de renforcement de DAF

La mission, s'est déroulée de décembre 2007 à mai 2008 Elle a fait intervenir des spécialistes en gestion financière, en gestion des Ressources Humaines et en informatique.

Un Comité de Pilotage a été mis en place au niveau du Ministère de la Santé Il était composé du DAF, d'un représentant de la DEP, d'un représentant de la DRH, et d'un représentant de la Coopération Technique Belge Ce Comité a permis la validation des travaux intermédiaires et des rapports d'étapes, à l'occasion des restitutions (3) et des séances de travail complémentaires (2).

En dehors des nombreux entretiens et séances de travail de nature technique tenues avec le personnel de la DAF, des réunions d'information et de sensibilisation sur les enjeux de la mission ont également été organisées à l'intention de ce personnel.

Néanmoins, il y a lieu de signaler que la mission s'est heurtée à des difficultés, du fait notamment :
- d'une grande réticence des agents à adhérer aux principes et à la démarche de la mission,
- du refus unanime des agents de passer l'étape de bilan de compétences approfondi,
- de la non disponibilité de certains agents (missions ou autres raisons),
- de nombreuses suspensions de l'exécution de la mission afin de rechercher des solutions consensuelles à certaines questions.

7.1 Organigramme et référentiel des postes

7.1.1 Nouvel organigramme

Le nouvel organigramme (voir page 37) proposé par la mission (et qui suppose également une relecture de l'organigramme d'ensemble du Ministère de la Santé), repose sur les principales considérations suivantes :

- la nouvelle organisation comporte les dispositifs capables de prendre en charge l'ensemble des sources de financement dont bénéficie le Ministère de la Santé ;
- les services et les sections sont créés suivant des missions précises en observant les principes et règles générales d'organisation administrative (séparation des tâches d'autorisation, exécution, conservation, suivi et contrôle) ;

- tous les postes de travail ont désormais un intitulé et les profils des titulaires sont dressés ;
- la répartition des tâches favorise la fixation d'objectifs mesurables et la mise en place d'un système d'évaluation du personnel basé sur l'évaluation des performances

Il a été proposé d'organiser la DAF en 4 services (12 sections) et 3 cellules, qui seront dotés des principales attributions suivantes :

- **Service budget et financements (3 sections)**
  - Préparation budgétaire, y inclus CDMT, budget-programme;
  - Recensement et consolidation des données sur les financements extérieurs;
  - Centralisation des données sur les recettes propres des formations sanitaires et les comptes des EPS

- **Service engagements, liquidations et opérations financières (4 sections)**
  - Engagement et liquidation des dépenses sur le budget de l'Etat (y inclus appuis budgétaires) et saisie sur le CID;
  - Organisation des opérations de passation et de suivi de l'exécution des marchés, en liaison avec le responsable des marchés auprès du ministère;
  - Suivi et comptabilisation des régies d'avances et de recettes

- **Service du patrimoine et de la comptabilité matières (2 sections)**
  - Gestion et inventaire des stocks du magasin central, tenue de la comptabilité matières;
  - Enregistrement, suivi et inventaire des immobilisations, tenue de la comptabilité matières

- **Service administration générale et du personnel (3 sections)**
  - Gestion administrative du personnel de la DAF; élaboration des plans de formation;
  - Gestion du fonctionnement de la DAF (stocks, matériel, véhicules ...);
  - Gestion de la documentation et des archives (ensemble du ministère)

- Cellule de contrôle interne
  - Audit interne des dossiers traités par la DAF (contrôle du respect des procédures);
  - Examen de la fiabilité et de l'exhaustivité des informations financières produites par la DAF et les autres structures du ministère;
  - Appui-conseil pour l'amélioration de la qualité des travaux;
  - Appui aux structures du MS pour la définition et la mise en place de leurs dispositifs et points de contrôle

- Cellule informatique
  - Proposer et mettre en œuvre la politique de la DAF en matière d'informatisation;
  - Assurer la gestion du parc et du réseau informatique;
  - Assurer la maintenance et la sécurité du parc et du réseau informatique;
  - Superviser la formation des agents de la DAF à l'utilisation des applications informatiques nécessaires à leur poste de travail;
  - Assister les utilisateurs

- Cellule Accueil – Information - Assistance

  - Accueil physique et téléphonique des usagers de la DAF;
  - Réception des courriers, des dossiers de paiement;
  - Renseignement des usagers sur le traitement de leurs dossiers

En outre, un Secrétariat de Direction assistera le Directeur

7.1.2 Référentiel des postes

Pour chaque poste du nouvel organigramme (personnel d'encadrement et personnel technique spécialisé), la mission a établi une fiche de poste (26 au total) décrivant de façon précise :

- l'intitulé, le positionnement et le rattachement hiérarchique
- les principales missions à remplir
- les activités à mettre en œuvre
- les exigences du poste (formation, expérience, qualités requises)
- les relations fonctionnelles avec les autres Directions / Services

Compte tenu des nouvelles attributions définies par la mission, le nombre total d'agents souhaité était de 60, répartis ainsi qu'il suit en fonction des profils requis :

N°	DESIGNATION DU PROFIL	NOMBRE SOUHAITE
01	Administrateur des services Financiers	4
02	Auditeur Interne (ou Inspecteur du trésor)	1
03	Contrôleur des services Financiers	10
04	Contrôleur du Trésor	4
05	Agent de recouvrement	1
06	Adjoint des Services Financiers	6
07	Ingénieur des travaux Informatiques : option Réseaux	1
08	Analyste programmeur	2
09	Administrateur des Hôpitaux	7
10	Gestionnaire des hôpitaux	2
11	Secrétaire de Direction	1
12	Agent de bureau	6
13	Documentaliste ou Archiviste	1
14	Agent de liaison	3
15	Reprographe	1
16	Chauffeur	4
17	Gardien	4
18	Manutentionnaire	2
	TOTAL	**60**

7.2 Bilan des compétences /affectation des postes

7.2.1 Bilan des compétences

La DAF compte actuellement une soixantaine d'agents, tous profils et catégories confondus.
Afin d'établir le bilan des compétences, le cabinet a conçu une série de supports adaptés aux spécificités des postes occupés et aux compétences requises en fonction des tâches à réaliser. Ces supports d'évaluation (également assortis d'un guide d'utilisation) ont été explicités aux intéressés réunis en atelier. Il a d'abord été demandé aux agents de s'auto évaluer sur une échelle de 1 à 5 et d'apprécier le niveau moyen d'utilisation de chaque compétence au sein de leurs postes respectifs. Les supérieurs hiérarchiques respectifs ont ensuite été sollicités pour effectuer le même exercice (évaluation de leurs agents). Enfin, une analyse minutieuse en a été faite par le Cabinet YONS ASSOCIATES-STR@TEC

De manière générale et pour l'ensemble des agents, le niveau de compétences est jugé moyen. Dans certains cas, les niveaux ont été jugés faibles et dans des cas rarissimes certains niveaux ont été jugés satisfaisants
Il faut également rappeler que, face au refus catégorique du personnel, il n'a pu être effectué de bilan de compétences approfondi

7.2.2 Plan d'affectation dans le nouvel organigramme et plan de mobilisation de ressources humaines complémentaires

Finalement, sur la base des profils disponibles et dans la perspective des formations pour le renforcement des capacités, il est apparu possible de retenir pour le nouvel organigramme **47** agents issus de l'effectif actuel, soit un besoin complémentaire de **13** personnes à mobiliser, suivant le tableau ci-après :

N°	Poste non pourvus	Profil Souhaité	Commentaires
01	**Contrôleur Interne**	Inspecteur du trésor	A Mobiliser auprès du MEF
02	**Chef cellule Informatique**	Ingénieur des Travaux Informatiques : option Réseaux	A recruter
03	**Chef de Cellule Accueil Information Assistance**	Contrôleur des Services Financiers	A mobiliser auprès du MEF
04	**Secrétaire de Direction**	Secrétaire de Direction-Niveau DUT	A recruter
05	**Chef de Service Budget et Financements**	Administrateur des Services Financiers ou Inspecteur du Trésor	A mobiliser auprès du MEF
06	**Chef de Section Budget**	Contrôleur des Services Financiers	A mobiliser auprès du MEF
07	**Assistant au chef de Section, chargé des ressources de la DAF**	Contrôleur du Trésor	A mobiliser auprès du MEF
08	**Chef de service Engagements, Liquidation, Opérations financières**	Administrateur des Services Financiers	A mobiliser au près du MEF
09	**Chef Section Budget de Fonctionnement**	Contrôleur des Services Financiers	A mobiliser auprès du MEF
10	**Chef de Section Budget d'investissement**	Contrôleur des services Financiers	A mobiliser auprès du MEF

11	**Chef de Service Patrimoine et Comptabilité Matières**	Administrateur des Services Financiers	A mobiliser auprès du MEF
12	**Chef de Section Suivi des Immobilisations**	Contrôleur du Trésor	A mobiliser auprès du MEF
13	**Chef de Section Documentation et Archives**	Documentaliste ou Archiviste	A recruter

En résumé et en terme chiffré, les profils à mobiliser sont les suivants:

N°	Profil	Nombre
01	Inspecteur du Trésor	1
02	Administrateur des Services Financiers	3
03	Contrôleur des services financiers	4
04	Contrôleur du trésor	2
05	Ingénieur des travaux informatique : Option réseaux	1
06	Secrétaire de Direction Niveau DUT	1
07	Documentaliste ou Archiviste	1
	TOTAL	**13**

De cet effectif, 10 agents seront à solliciter auprès du Ministère de l'Economie et des Finances (profils n° 1 à 4), et 3 à recruter par concours directs (profils n° 5 à 7)
En termes de calendrier, il a été proposé de mobiliser 8 agents en 2008 et 6 en 2009.

7.3 Elaboration d'un plan de formation

Plan de formation de la DAF du Ministère de la Santé 2008 – 2010

Formations de l'Année 2008

N°	Thèmes	Durée (semaine)	Public - cible	Service de rattachement	Coût de la formation (F CFA)	Période de réalisation	Structure de formation
Formations assurées par l'ENAREF							
01	Passation et attribution des Marchés Publics suivant la nouvelle réglementation nationale	02 semaines	Chef de Service Engagement + 04 Chefs de Sections + Contrôleur Interne + Chef Cellule Accueil Information	SELOF + CCI + CAIA	6 millions	2008	ENAREF
02	Maîtriser les règles de la comptabilité publique	02 semaines	Chefs de Service + Chefs de section + C.I	DAF	6 millions	2008	ENAREF
03	Marchés Publics : exécution et suivi des contrats, litiges, contentieux et arbitrage	02 semaines	Chef de Service Engagement + ses 04 Chefs de Sections + Contrôleur Interne + Chef Cellule Accueil Information	SELOF + CCI + CAIA	6 millions	2009	ENAREF
04	Budget – programme et planification sectorielle	01 semaine	02 Chefs de Service + 07 Chefs de Section	DAF + SBF + SELOF + C.I	4 millions	2009	ENAREF
05	Contrôle budgétaire : Suivi, contrôle et analyse des écarts	01 semaine	Chefs de Service + Chefs de Section + C.I	SBF + SELOF + SPCM + CCI	4 millions	2009	ENAREF
06	La gestion des investissements	01 semaine	Chefs de Service + Chefs de Section Budget d'Investissement	SELOF	2 millions	2009	ENAREF
Formations assurées par des cabinets GRH							
01	Réunions efficaces	01 semaine	DAF + Chefs de Service	DAF	3 millions	2008	Cabinet Privé nat.
02	Gestion du temps et des priorités	01 semaine	DAF + Chefs de Service + Chefs de section	DAF	3 millions	2008	Cabinet Privé nat.
03	Techniques de communication interne dynamiques	01 semaine	Chefs de Service + Chefs de Section + Chefs de Cellule	DAF	3 millions	2008	Cabinet Privé nat. de GRH
04	Ecrire avec facilité	01 semaine	Secrétaires + Chefs de Section	DAF	2,5 millions	2008	Cabinet Privé nat.
05	Plan de formation : Exécution – Suivi et Evaluation	01 semaine	Chef SAGP + Responsable Section Administration du Personnel	SAGP	1 million	2009	Cabinet Privé nat. en GRH

Formations assurées les Cabinets d'expertise comptable et financière							
01	La gestion des financements extérieurs	02 semaines	02 Chefs de Service + Chef de Section Finance Extérieures + Section Opérationnelle Financière	SBF + SELOF	4 millions	2008	Cabinet Privé Sous-Régional
02	Pratique de la gestion des stocks et des approvisionnements	01 semaines	Chef Section Magasin	SPCM	1 million	2008	Cabinet Privé nat.
Formations assurées par des sociétés informatiques							
01	Développement des bases de données	02 semaines	02 Analystes-programmeurs	Cellule Informatique	2,5 millions	2008	Société Informatique
	TOTAL				**48 millions**		

Formations de l'année 2009

N°	Thèmes	Durée (semaine)	Public - cible	Service de rattachement	Coût de la formation (F CFA)	Période de réalisation	Structure de formation
Formations assurées par l'ENAREF							
01	Outils pour maîtriser les dépenses publiques (CDMT, Gestion Axée sur les Résultats)	01 semaine	DAF + 04 Chefs de Services + 12 Chefs de Section + 03 Chefs de Cellule	DAF	4 millions	2009	ENAREF
02	Comptabilité analytique	02 semaines	Chefs de Service + Chefs de section	SBF + SELOF + SPCM	4 millions	2009	ENAREF
Formations assurées par des cabinets GRH							
01	Prendre des Notes vite et bien	01 semaine	Secrétaires	DAF	2,5 millions	2009	Cabinet Privé nat.
02	Etre coach de son équipe et développer les performances de ses collaborateurs	01 semaine	DAF + Chefs de Service + Chefs de Section et de Cellule	DAF	3 millions	2009	Cabinet Privé nat.
03	Savoir déléguer	01 semaine	DAF + Chefs de Service	DAF	3 millions	2009	Cabinet Privé nat.
04	Savoir décider et faire partager ses décisions	01 semaine	DAF + Chefs de Service	DAF	3 millions	2009	Cabinet Privé nat.
05	Rédiger efficacement	01 semaine	Chefs de Service + Chefs de section	DAF	3 millions	2009	Cabinet Privé nat.
06	Ethique et passation de Marchés Publics	01 semaine	DAF + Chefs de SELOF + Chefs de Section Marchés	SELOF	2 millions	2009	Cabinet Privé nat.
07	Organiser les archives	01 semaine	Aide Archiviste + Secrétaires	DAF	2,5 millions	2009	Cabinet Privé nat.

Formations assurées les Cabinets d'expertise comptable et financière							
01	L'audit interne : outil de performance du secteur public	01 semaine	Contrôleur Interne	C.C.I	2 millions	2009	Cabinet d'Expertise Comptable Privé
02	Procédures et contrôle interne dans le secteur public	02 semaines	Contrôleur Interne	C.C.I	5 millions	2009	Idem
03	Analyse financière approfondie	02 semaines	03 Chefs de Service + C.I	SBF + SELOF + SPCM + CCI	4 millions	2009	Cabinet d'Expertise Financière
Formations assurées par des sociétés informatiques							
01	Surveillance et maintenance du réseau informatique	02 semaines	02 Analystes-programmeurs	Cellule Informatique	2,5 millions	2009	Société Informatique
02	Programmation système et réseaux (UNIX)	03 semaines	01 Resp. Cellule Informatique + 02 Analystes-programmeurs	Cellule Informatique	5 millions	2009	Société Informatique
03	Sécurité système et réseau	02 semaines	01 Resp. Cellule Informatique + Analyste-programmeur	Cellule Informatique	5 millions	2009	Société Informatique
04	Formation de l'ensemble des Agents sur les logiciels bureautiques (word-avancé – Excel avancé + Powerpoint + Internet)	04 semaines	Chefs de Services + Chefs de Section + Cadres et Agents de maîtrise	DAF	10 millions	2009	Société Informatique
05	ACCESS	02 semaines	Chefs de Services + Chefs de Section	DAF	4 millions	2009	Société Informatique
	TOTAL				**64,5 millions**		

Formations de l'Année 2010

N°	Thèmes	Durée (semaine)	Public - cible	Service de rattachement	Coût de la formation (F CFA)	Période de réalisation	Structure de formation
Formations assurées par des cabinets GRH							
01	Développer l'autonomie de ses collaborateurs	01 semaine	DAF + Chefs de Service	DAF	3 millions	2010	Cabinet Privé nat.
02	Développer son efficacité personnelle au travail	01 semaine	Chefs de Service + Chefs de section + Cadres + Agents de maîtrise	DAF	4 millions	2010	Cabinet Privé nat.
	TOTAL				**7 millions**		

Formations de l'Année 2008

Formations	Montant
Formations assurées par l'ENAREF	28 millions
Formations assurées par des cabinets GRH	12,5 millions
Formations assurées les Cabinets d'expertise comptable et financière	5 millions
Formations assurées par des sociétés informatiques	2,5 millions
TOTAL	**48 millions**

Formations de l'Année 2009

Formations	Montant
Formations assurées par l'ENAREF	8 millions
Formations assurées par des cabinets GRH	19 millions
Formations assurées les Cabinets d'expertise comptable et financière	11 millions
Formations assurées par des sociétés informatiques	26,5 millions
TOTAL	**64,5millions**

Formations de l'année 2010

Formations	Montant
Formations assurées par des cabinets GRH	7 millions
TOTAL	**7 millions**

Tableau Synthétique des coûts par année

N°	Type de Formations	Coût
01	Année 2008	48 millions
02	Année 2009	64,5 millions
03	Année 2010	07 millions
	TOTAL	**119,5 millions**

7.4 Audit du système informatique

Suite à l'audit, la mission a formulé les recommandations suivantes:

7.4.1 Au niveau organisationnel

L'importance du dispositif informatique dans le travail de la DAF requiert une réorganisation de la fonction A ce titre, il est souhaité que soit créée une cellule informatique à la DAF. Cette cellule serait animée par

- Un ingénieur de travaux informatiques (Option Réseaux) avec pour mission principale:
  - l'appropriation des logiciels existants;
  - la mise en cohérence de tous les logiciels ainsi que la conduite efficiente de la mise en œuvre des futurs logiciels
- Deux (2) analystes-programmeurs qui auraient en charge l'administration du réseau et la mise aux normes de sécurité

Le renforcement des capacités des deux agents titulaires de diplôme en informatique est apparu nécessaire notamment en maintenance soft avancée et en maintenance hard de base

7.4.2 Développement des infrastructures

Le développement des infrastructures comporte deux principaux volets :

- Les supports de communication (le réseau);
- Les équipements informatiques;
- La création d'un local technique

L'extension du câblage par des prises réseaux supplémentaires constitue l'architecture technique de base nécessaire à une utilisation optimale des ressources informatiques

Les besoins supplémentaires en câblage réseau, identifiés ont été les suivants

- Service Administratif et Financier : 3 prises;
- Service Financier : 5 prises;
- Service des marches : 4 prises;
- Service matériel : 5 prises

Le nombre de prises réseaux correspond également aux besoins en micro-ordinateurs complets (station de travail, onduleur, imprimante éventuellement).

Le Serveur : Il doit être performants et doit offrir un bon niveau de sécurité (des disques montés en miroir). Ce serveur sera puissant, rapide et parfaitement sécurisé. Il sera si possible au format rack et disposera de cartes à tolérances de pannes.

7.4.3 Les applications de gestion

Les besoins nouveaux identifiés en terme de logiciels à mettre en œuvre prioritairement ont été les suivants:

- un logiciel de gestion des missions (internes et externes)
- un logiciel de gestion des archives
- un logiciel de gestion des marchés
- une mise à niveau du logiciel de gestion budgétaire
- une mise en réseau du logiciel de gestion du courrier de la DAF
- un logiciel de suivi des opérations du compte trésor pour la régie

Avant la réalisation des logiciels ci-dessous, un cahier de charge devra être élaboré pour chaque logiciel. L'élaboration de ce cahier de charge devra être fait un spécialiste, en étroite concertation avec les utilisateurs.

7.4.4 La formation

C'est l'un des facteurs clés de succès de tout système informatique. L'appropriation de l'outil informatique par l'ensemble des agents ne pourra, en effet, se faire que par la mise en place d'un processus de formation des utilisateurs.

7.4.5 Mécanismes de sécurité

La sécurité du système passera par celle des serveurs. Il faudra améliorer les mesures de sécurité courantes à savoir :

- la protection contre les virus par un suivi strict de l'antivirus utilisé (mise à jour, date de validité, évolution par rapport à l'apparition de nouveaux virus, etc.)
- la protection contre l'intrusion par la mise en place d'un pare-feu. Il y a lieu de noter qu'en terme d'efficacité contre les tentatives d'intrusion un pare-feu matériel est le meilleur outil de protection. En effet, à la différence des pare-feux logiciels, un pare-feu matériel est à même de masquer tous les ports de votre ordinateur. Ce qui rend ce dernier invisible de l'extérieur.
- la sauvegarde régulière et les mesures d'accompagnement notamment l'utilisation cyclique de cartouches de sauvegarde et leur conservation en dehors du site abritant le serveur.
- l'utilisation de logiciels dont la licence est effectivement acquise et leur suivi au cours du temps.
- l'application des correctifs de sécurité des logiciels utilisés. Ces correctifs qui sont le plus souvent mis à disposition par le biais d'Internet sont extrêmement importants pour bloquer les éventuelles failles qui pourraient être utilisées par les pirates.
- la prévention par la sauvegarde de la configuration des serveurs et des éléments clés nécessaires à une réinstallation.
- la protection électrique du système informatique par des appareillages de qualité régulièrement testés et entretenus.

Le coût total des réalisations et acquisitions pour l'amélioration de la qualité du réseau informatique a été estimé à 49 095 000 Francs CFA ainsi détaillés:

Désignation	Coût
Réalisation des prises réseau supplémentaires	5 310 000
Réalisation d'un réseau courant ondulé de l'acquisition d'un onduleur central	15 717 000
Acquisition des postes informatiques supplémentaires	26 100 000
Acquisition d'antivirus et de pare feux	1 968 000
TOTAL	**49 095 000**

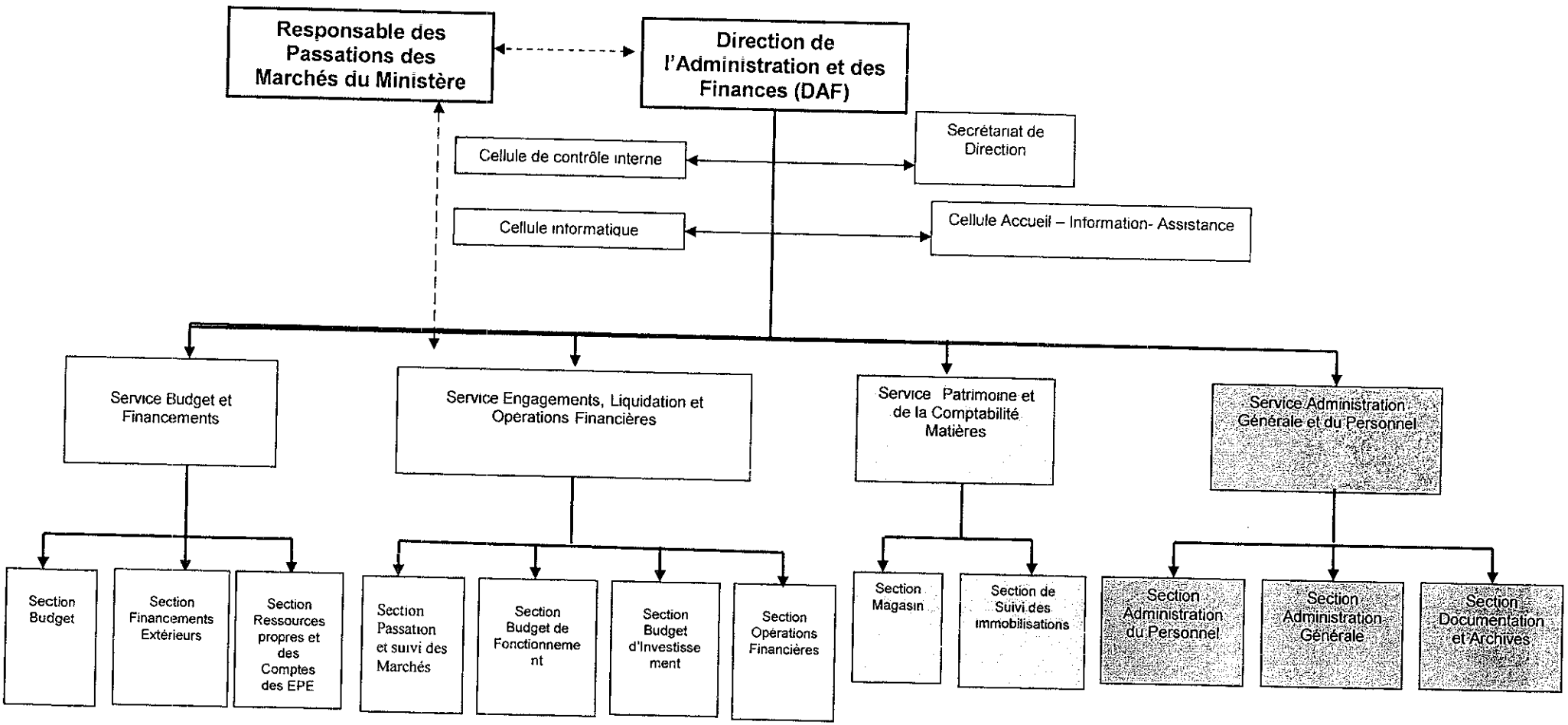
7.5 Elaboration d'un Manuel de Procédures Administratives et Financières (MPAF)

En tant qu'outil de formalisation et de conservation des schémas d'organisation de l'entité, le Manuel de Procédures Administratives et Financières (MPAF), décrit les procédures et l'organisation pour permettre une compréhension suffisante du système de traitement de l'information Il répond à l'un des principes de qualité d'un système de contrôle interne qui est le principe d'organisation

Le manuel de procédures administratives et financières (MPAF) doit :

- formaliser le savoir-faire de la DAF ;
- accroître et faciliter l'exécution des contrôles internes spontanés ;
- être un outil d'optimisation de la performance globale de la DAF

Conforme aux usages professionnels, le MPAF de la DAF comprend dix (10) modules séparés par des intercalaires identifiant chacun un module:

Code	Libellé du module
A	Organisation de la DAF du Ministère de la Santé
B	Procédures d'élaboration et suivi du budget
C	Procédures de suivi des financements extérieurs
D	Procédures de suivi des ressources propres et des comptes des EPE
E	Procédures de passation de marches et de délégation de service public
F	Procédures d'engagement et de liquidation des dépenses
G	Comptabilité matière
H	Procédures de documentation et d'archivage
I	Procédures d'administration générale
J	Procédures de contrôle interne

Projet d'organigramme