

AUDIT DU MANAGEMENT
DE L'IDEP

Décembre 1993

SOMMAIRE

Introduction

PREMIERE PARTIE : AUDIT DU MANAGEMENT

- 1. Rôle et profil**
 - 1.1 Mandat
 - 1.2 Organigramme
 - 1.3 indépendance et autonomie
- 2. Environnement**
- 3. Base du partenariat et de la clientèle**
- 4. Liens avec l'environnement**
- 5. Ressources et compétences**
 - 5.1 Ressources humaines
 - 5.2 Savoir faire professionnel
 - 5.3 Installations et équipement
 - 5.4 Finances
- 6. Système de management**
 - 6.1 Structure et organisation
 - 6.2 Style de management
 - 6.3 Planification
 - 6.4 Supervision et organisation

DEUXIEME PARTIE : UN NOUVEAU CADRE

- 1. Résumé de l'audit du management**
 - 1.1 Réussites
 - 1.2 Échecs
 - 1.3 Défis
 - 1.4 Opportunités
 - 1.5 Forces
 - 1.6 Faiblesses
- 2. Nécessité d'un nouveau cadre**
- 3. Objectifs et stratégie de mise en œuvre**
4. Management stratégique
 - 4.1 Refonte du statut
 - 4.2 Modalité de la coopération technique par programme
 - 4.3 Direction
- 5. Programme opérationnel**
 - 5.1 Composante 1 Projets opérationnels
 - 5.2 Composante 2 Réseau
- 6. Organisation et gestion**
 - 6.1 Structure organisationnelle
 - 6.2 Section Gestion administrative et financière
 - 6.3 Section Développement des programmes
 - 6.4 Section Publications et logistique de soutien
 - 6.5 Unité de formation de courte durée et de networking
 - 6.7 Unité de formation longue
 - 6.8 Unité de recherche appliquée
 - 6.9 Unité de services consultatifs et de consultation
- 7. Impact attendu**
- 8. Coût estimatif des investissements**
- 9. Financement par nature et par source**

Tableau : Indépendance et autonomie comparées entre IDEP, IRCA et WIDER

Budget et plan de financement

Matrice du programme opérationnel et de l'appui au programme

Graphiques : Organigramme adopté et organigramme réel
: Proposition d'organigramme

ANNEXE : **Schéma d'audit**

Introduction

En Mars 1993 l'Idep a confié à Mr Sams Dine SY Consultant des N.U. basé à Dakar, Sénégal, le mandat de réaliser l'audit du management de l'Institut en vue de sa réorientation. Les termes de référence se présente ainsi:

- Sous la supervision du comité de pilotage, le consultant devra:
1. Examiner et analyser la structure et l'organisation de l'IDEP à l'aide d'un questionnaire (schéma d'audit)
 2. Prendre connaissance des propositions de programmes d'action à moyen terme (rapports des consultants du Projet RAF 92/011).
 3. Rédiger le rapport d'audit compte tenu des développements futurs de l'IDEP.
 4. Participer à l'animation de l'Atelier régional.
 5. Contribuer à la rédaction du plan de développement et du descriptif de projet.
 6. Préparer un rapport de fin de mission.
 7. Assurer le back-stopping du Projet RAF/92/011

Le questionnaire ayant servi à l'enquête d'audit est joint en annexe. Les chapitres et les numéros de paragraphes renvoient aux numéros des questions. Le rapport est composé d'une première partie consacrée à l'audit proprement dit et d'une deuxième partie qui présente les éléments de la réorientation sur les trois axes stratégique, opérationnel et organisationnel, compte tenu des propositions de création d'unités et de mise en œuvre des programmes ayant fait l'objet d'étude de faisabilité ou d'évaluation dans le cadre des activités du Projet RAF/92/011.

1. ROLE ET PROFIL

1.1 Mandat

Le mandat actuel de l'IDEP est défini par les statuts adoptés par la Résolution 320 (XIII) de la Conférence des Ministres de la C.E.A. en sa 193^{ème} séance le 1^{er} Mars 1977. Les Statuts et la Résolution déterminent la vocation principale, les attributions et les choix stratégiques de l'Institut. La performance de l'IDEP se limite à la formation diplômante sur une zone d'intervention qui ne dépasse pas un tiers des pays africains membres, d'une année à l'autre. Si le mandat est toujours d'actualité, le choix "d'organiser un programme d'études universitaires supérieurs d'une durée de 24 mois... sur les techniques de planification "est devenu restrictif et paralysant pour le développement de nouveaux programmes en interaction avec la formation. En effet, au moment où le cadre stratégique à long terme qu'est la Communauté Économique Africaine se met en place il appartient à l'IDEP de fournir les capacités d'analyse de politique et de gestion des stratégies macro-économiques et politique. Pour étendre la performance de l'IDEP et accroître l'efficacité de la formation sa stratégie de développement doit intégrer la recherche, les séminaires de perfectionnement et les services consultatifs où les besoins des États membres sont devenus considérables, à côté de la formation des nouveaux profils d'analystes, de conseillers stratégiques et de gestionnaires de l'économie nationale. La révision du mandat devra en conséquence viser à élargir les objectifs et attributions à la :

- "Mise en valeur des ressources humaines chargées de l'analyse de politique, de la planification stratégique et de la gestion du développement des pays africains par la recherche, la formation, le perfectionnement, les services consultatifs, la consultation et la mise en réseau pour la production et la diffusion des publications. Cet effort de transmission des connaissances et des savoir-faire pour le développement tient compte de la nécessité de renforcer la capacité d'autosuffisance de l'Institut au profit des États membres".

1.2 Organigramme

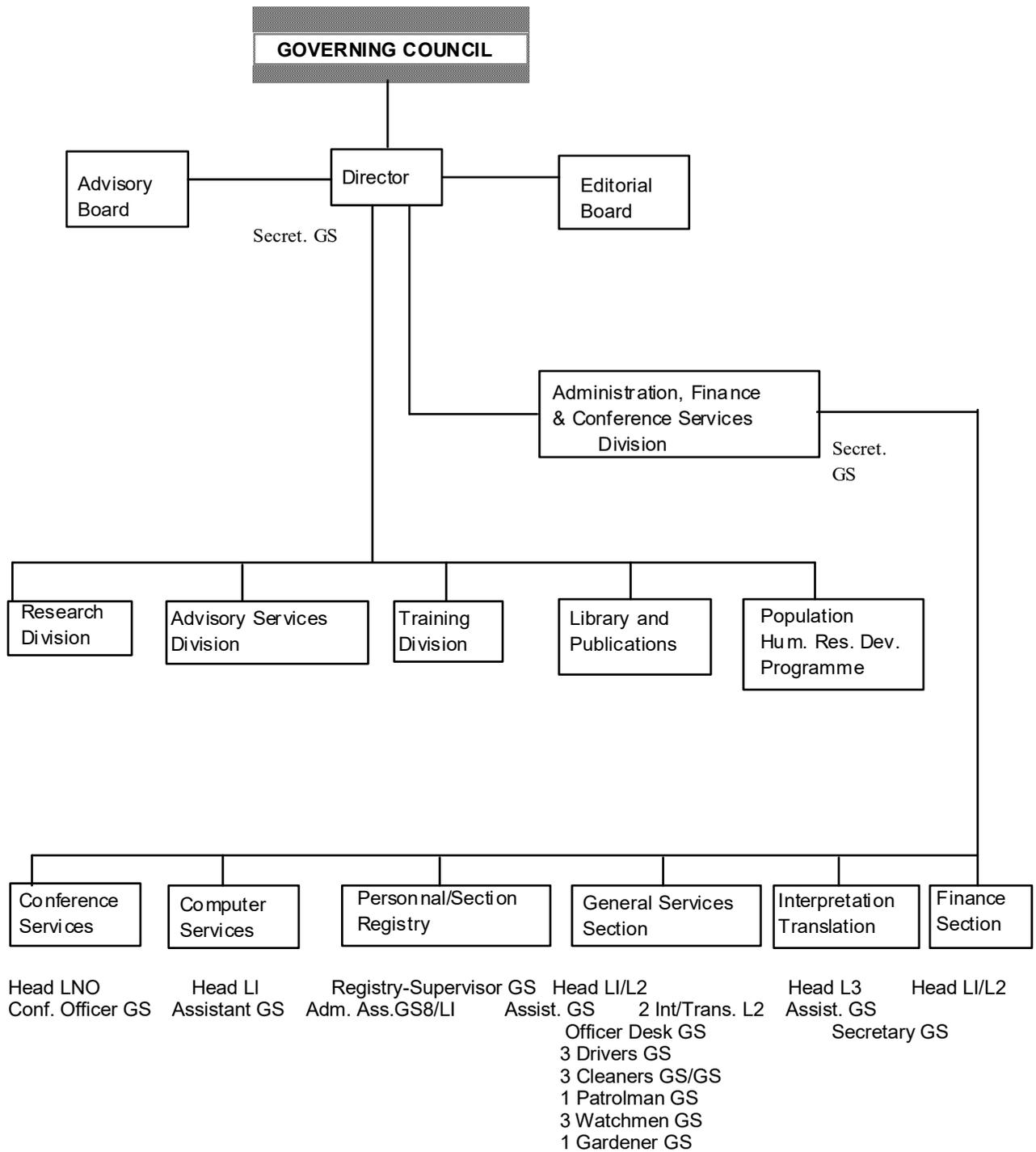
L'organigramme de l'IDEP a fait l'objet d'un examen approfondi en 1991 en vue de corriger le déséquilibre dans les activités et d'améliorer l'efficacité globale et la situation générale de l'Institut. Plusieurs déficiences subsistent encore, qui ne permettent pas à la structure organisationnelle "de vaincre les obstacles à la croissance de l'IDEP et de relever les nouveaux défis" (Rapport d'activité CA/33/4-91).

Les postes clés tels que la recherche et les services consultatifs ne sont pas encore pourvus. Une grande partie du personnel d'appui fait toute la carrière à l'IDEP et l'ancienneté de certains constitue un facteur de blocage car ils sont moins concernés, moins motivés et moins innovants. Il existe encore des cas d'inadéquation entre les fonctions et les profils des personnes qui les remplissent.

Pour rendre l'organigramme opérationnel, des mesures d'accompagnement suivantes doivent être prises, à court terme :

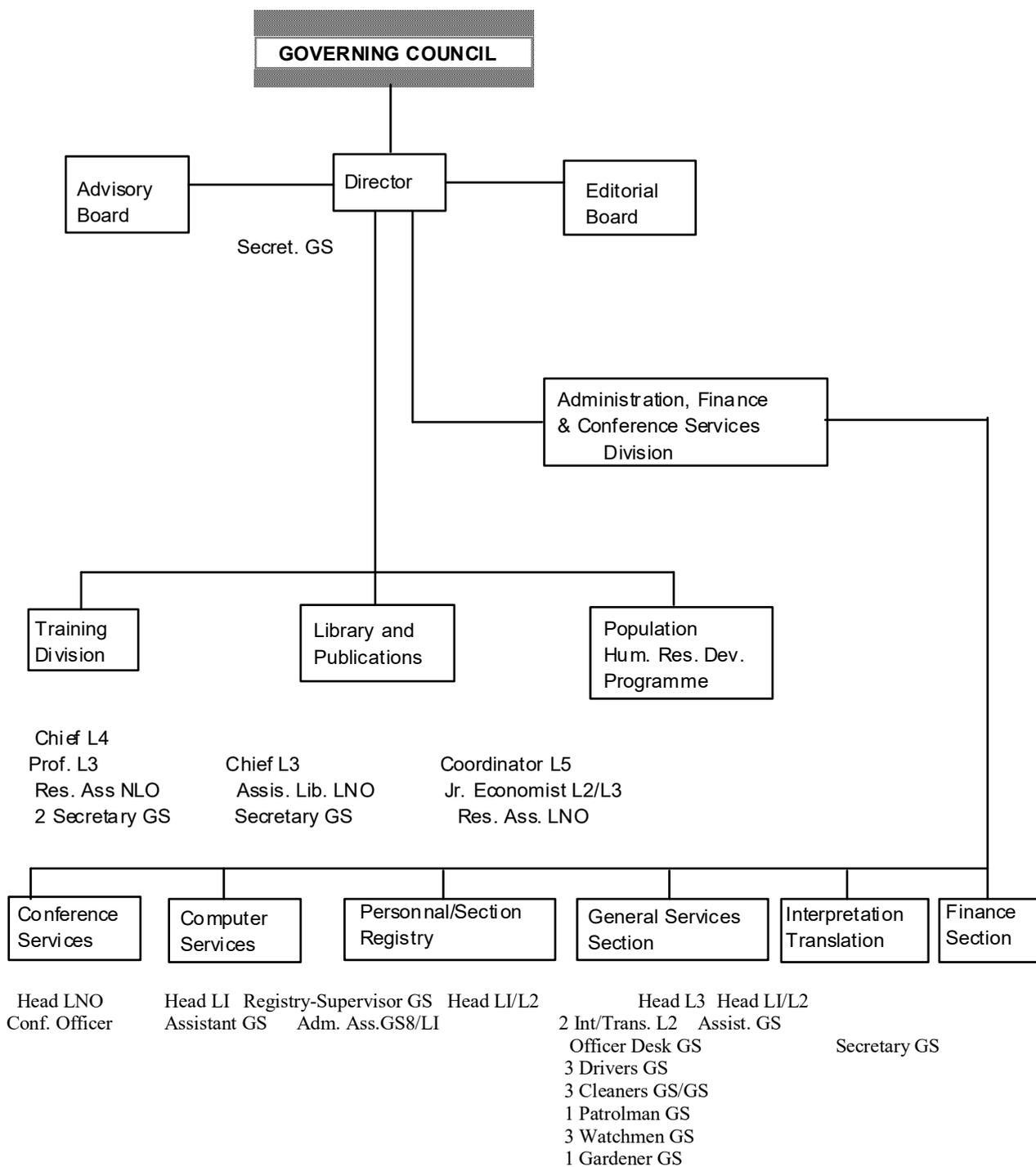
- Préparer un plan social pour inciter au départ volontaire le personnel au profil inadéquat et réduire la masse salariale de 30% ;
- Rendre effectif l'organigramme adopté en attendant la restructuration complète et en tenant compte des 2 recommandations qui suivent ;
- Regrouper la recherche et la formation diplômante et dégager des ressources pour les prestations de services consultatifs et les séminaires, en attendant de pourvoir séparément les postes ;
- Mettre à jour le statut ;
- Pour le personnel d'appui préparer des procédures simplifiées de contrôle de l'état d'avancement des travaux ;
- Pour le corps des professionnels rendre obligatoire l'établissement de plan de travail sur une base périodique, assorti de mandat précis et raisonnable ;
- Multiplier les occasions de formation, d'évaluation et de promotion basées sur la compétence.

IDEP CHART



IDEP CHART

RÉEL



1.3 Indépendance et autonomie

La question de l'indépendance de l'IDEP se pose pour une institution à laquelle ses statuts attribuent un rôle de veille stratégique : "prendre en considération l'intérêt primordial qu'il y a à promouvoir et à défendre l'indépendance des pays africains". Il est par ailleurs précisé à l'Article III que l'Institut est un organe subsidiaire de la CEA, qu'il a son Conseil d'Administration et son budget propres et que le Règlement financier et le Statut du personnel de l'ONU en régissent le fonctionnement. L'indépendance de l'IDEP se mesure en tout état de cause en fonction des critères qu'on peut regrouper en deux blocs :

- rapports organiques avec les États membres et les Institutions des N.U.
- liberté d'action opérationnelle pour la conduite des programmes.

1.3.1 Vis à vis des États membres et du Système des Nations Unies

Les statuts prévoient que l'Institut "doit se conformer aux règles de gestion financière et au règlement du personnel et à tout autre, textes administratifs émanant du Secrétaire Général des Nations Unies". Par ailleurs, l'Institut est soumis à l'obligation de rendre compte au moins 2 fois l'an à son Conseil d'Administration et que celui-ci adopte son règlement intérieur. Ce dernier soumet un rapport annuel au Comité Exécutif de la CEA. Ces dispositions sont respectées sauf en ce qui concerne la périodicité des réunions du Conseil qui sont regroupées en une seule séance. On note que l'IDEP n'est pas tenu de publier de rapport annuel et que rien ne l'oblige à informer le public de ses activités.

La nomination du Président du Conseil d'Administration et du Directeur est affranchie de la tutelle gouvernementale mais reste fortement contrôlée par le Secrétaire Général des N..

1.3.2 Conduite du programme de travail

Le programme de travail tel qu'il est approuvé par la CA exclut du champ de l'IDEP plusieurs fonctions cohérentes avec son mandat : gestion des bourses, publication d'ouvrages au nom de l'IDEP, gestion des contributions et des ressources affectées, activités génératrices de revenus.

La principale limite de la marge de manœuvre de l'IDEP réside dans son pouvoir budgétaire qui reste entre les mains de la CEA et des États contribuant. Cette limitation provient de l'incapacité juridique de mobiliser des ressources financières et de tenir une comptabilité séparée. En fait l'IDEP n'a pas encore de budget propre. La crise financière que traverse l'Institut depuis 1977 exerce des effets non compatibles avec l'objectif de promotion et de défense de l'indépendance des pays africains et contribue au déséquilibre dans les interventions.

Le Tableau suivant donne un aperçu sur le degré d'indépendance et d'autonomie au regard des critères organiques et fonctionnels définis précédemment. La comparaison, donné à titre illustratif, avec l'IRCA et le World Institute of Development Economic Research de l'O.N.U. (WIDER) permet d'identifier les domaines où des mesures peuvent être prises pour améliorer le processus de décision et le fonctionnement de l'IDEP :

- réformer le cadre tripartite PNUD/CEA/Gouvernements africains qui était à l'origine de la création et du développement de l'IDEP, avec l'objectif d'augmenter la liberté d'action de l'Institut, de passer de l'approche-projet à l'approche programme pour l'appui à l'Institut.
- Redéfinir l'étendue de sa responsabilité dans le processus de renforcement des capacités d'analyse en liaison avec les autres initiatives du Système des Nations -Unies telles que l'IRCA et le Projet EPNLT ainsi que les obligations qui en découlent.
- Doter l'Institut d'un budget de programme propre et concrétiser les propositions de l'IDEP de l'incorporer dans les activités majeures de la CEA.

INDÉPENDANCE ET AUTONOMIE DE L'IDEP COMPARÉES À L'IRCA, ET AU WIDER

RUBRIQUE	IDEP	IRCA	WIDER
I. Indépendance organique			
1. Conditions de nomination des dirigeants			
-Président du CA: et Directeur . Nomination	SG NU pour le Pdt SE de la CEA SG sur proposition du SE pour le Directeur	Conseil des Gouverneurs C.A. pour le Secrétaire Exécutif	Recteur du Conseil de l'UNU consultation du Président de l'UNU et/ou le CA pour le Directeur
. Origine (N.U.)	Parfois	Parfois	Non
- Membres du C.A.	. Gouvernements africains : 12 . PNUD : 1 . Sénégal : 1 . Secrétaire Exécutif et Directeur	Afrique : 4 Pays de l'OCDE : 4 Parrains : 3 (BM, PNUD, BAD) + Secrétaire Exécutif	à titre personnel et non en tant que représentants des gouvernements
. Nomination	. SE et Directeur : NU . Administrateur du PNU pour les Représentants Résidents . Gouvernement du Sénégal pour le Directeur du Plan . Gouvernements africains sur proposition de la CCPSD, à titre personnel et en raison de leur compétence	À titre personnel et professionnel le Conseil des Gouverneurs nomme les 12 membres sur la base des compétences professionnelles, des aptitudes professionnelles et de la connaissance des problèmes de l'Afrique	Les membres + Président du CA et Directeur sont tous nommés le Recteur sur Consultation du Président de l'UNU
. Origine (N.U./Gouvernements africains)	N.U. et des africains Oui	Parfois	Parfois
2. Conditions d'exercice du mandat			
. Sécurité du mandat	Révocable. Non rémunéré sauf pour le Directeur	Révocable. Rémunéré sauf pour les 3 parrains	Révocable
. Durée du mandat	S.E. : de droit Directeur : 3 ans renouvelable tous les 2 ans Rep. Résident du PNUD: lié à l'assistance Sénégal: lié à sa qualité de pays hôte Gouvernement africain : règle de 6/12 renouvelable tous les 2 ans	. Afrique et OCDE : réélus une fois . Durée limitée à celle du programme pour les autres S.E. 4 ans renouvelable.	N.D.
. Décisions	Collégiale selon règlement intérieur	Selon règlement intérieur	Collégial
. Participation des Bailleurs de fonds	PNUD et FNUAP sans droit de vote	BM, PNUD, BAD avec droit de vote	Non
II. Indépendance fonctionnelle			
. Mission et But	Multiple Oui	Multiple Oui	Unique Non
. Compétence formelle en matière de renforcement des capacités	Oui, formation Formation Non	Oui financement Assistance technique Oui	Oui, recherche Recherche Oui

2. ENVIRONNEMENT DE L'IDEP

Trois niveaux d'analyse sont retenus :

- Niveau international où le constat de l'interdépendance des économies et des nations s'accompagne de celui de la déresponsabilisation de l'Afrique, de sa marginalisation croissante ; ce qui renforce le climat d'insécurité dans le continent.
- Niveau régional par l'ajustement des structures et des capacités analytiques pour rompre la tendance de l'Afrique à se replier sur elle-même, à se fragmenter et afficher une productivité globale des facteurs nulle.
- Niveau des partenaires proches de l'IDEP né de l'association entre le PNUD, la CEA, les Gouvernements africains et le pays hôte pour la mise en œuvre de son programme d'activités.

L'IDEP a procédé à deux enquêtes en 1992/93 sur les problèmes de développement de l'Afrique et sur les besoins de formation qui en découlent. Les tendances qui ressortent de l'environnement sont suffisamment bien cernés pour faire ressortir les principaux axes de la réorientation de l'Institut :

- Recentrer les interventions sur les priorités que sont l'intégration économique, la coordination des politiques macro-économiques, la gestion des stratégies de compétitivité et la valorisation des compétences et des hommes.
- Nécessité d'une initiative commune PNUD/CEA/BAD/Banque Mondiale pour donner à l'IDEP un nouveau rôle plus dynamique et faciliter la coordination pédagogique indispensable à la mise en œuvre de la stratégie de renforcement des capacités analytiques de l'Afrique.
- Un nouveau type de rapport entre l'IDEP et ses partenaires qui sont aussi des clients ; son réseau en tant qu'élément de veille stratégique et une implication plus grande dans la vie intellectuelle du pays hôte.

3. BASE DU PARTENARIAT ET DE LA CLIENTELE

L'IDEP sert les spécialistes et les cadres supérieurs des institutions et services africains responsables du développement et de la planification économiques. Bien que les Statuts ne délimitent pas la base de la clientèle celle-ci est constituée exclusivement de fonctionnaires de l'administration publique et de ses démembrements. En sont exclu les cadres du secteur privé et associatif, les cadres des O.I.G. et les non-africains. La règle bien établie veut que les gouvernements africains proposent les candidatures ; le stagiaire bénéficiaire doit simplement obéir aux critères de sélection et de recrutement ; le financement de la bourse et des frais de scolarité est toujours assuré par une autre entité : bailleur de fonds, fondation, agence de développement.

La segmentation de la clientèle révèle aussi que les stagiaires proviennent des ministères sectoriels, notamment de l'Industrie ; des ministères de l'Économie, des Finances et du Plan et accessoirement des institutions parapubliques (Banques Centrales, entreprises publiques). Les pays ouest africains et francophones se taillent la part du lion avec près de 50% des stagiaires sur toute la période 1964-1991 ; dans 15% des pays africains sont concentrés 70% des participants, sur la même période. A l'exception de l'Égypte tous ces pays sont classés PMA.

Compte tenu des spécificités de son diplôme de DEA : label N.U., bilingue, postuniversitaire, orientation planification du développement on peut dire que l'IDEP jouit d'une position de monopole. Sur tous les autres marchés : recherche, perfectionnement, services consultatifs, l'IDEP se heurtera à la concurrence internationale que se livrent les principaux centres d'excellence d'analyse de politique et de gestion macro-économique qui opèrent en Afrique, ainsi qu'à celle des centres sous-régionaux africains.

4. LIENS AVEC L'ENVIRONNEMENT

Les principes généraux et la politique qui régissent les rapports entre l'IDEP et son environnement ne se traduisent pas par des initiatives d'envergure. La vitalité des débats internationaux de ces dernières années contraste avec la passivité de l'Institut quand il s'agit d'émettre un point de vue sur le nouvel ordre mondial, le développement humain durable, l'agenda pour la paix pour ne citer que ces thèmes.

Les relations entre l'IDEP et les principales institutions régionales ou internationales s'occupant de l'intégration économique africaine se limitent à des contacts qui mobilise l'énergie de la Direction sur des aspects en grande partie administratifs. En échange, l'IDEP a été moins vulnérable aux aléas de la coopération technique internationale comme ce fut le cas de plusieurs institutions ou organisation africaines.

Les observations suivantes méritent d'être signalées :

- Stagiaires et anciens stagiaires :
 - . Le bassin du recrutement a tendance à se rétrécir du fait du déplacement des besoins vers l'analyse de politique et la gestion du développement,
 - . Les évaluations effectuées par les stagiaires ne sont pas systématiquement exploitées en vue d'améliorer le contenu des programmes d'études,
 - . La publication des études de cas et des rapports de stage n'est pas effective par manque de moyen et techniques et financiers,
 - . Le réseau permettant de suivre l'évolution des stagiaires dans leur pays ne fonctionne pas ; les services nationaux ne pensent pas à faire remonter l'information,
 - . Les activités sur le campus sont réduites par l'absence d'autres centres d'intérêt que les cours,
 - . L'association d'anciens stagiaires créée en 1993 n'a pas les moyens pour être opérationnelle, avec les nouveaux stagiaires.

- Gouvernement du Sénégal :
 - . L'offre d'avis consultatif aux autorités n'est pas systématiquement provoquée, alors que les besoins sont réels,
 - . La possibilité d'offrir des conférences-débats au public ou de programme de cours du soir n'a pas non plus été envisagée et suivie d'applications, organisés pour les cadres du pays hôte.

- Professeurs vacataires et consultants
 - . Procédures de recrutement rigides
 - . Fichier consultant non opérationnel
- Services nationaux de planification, Cellules d'analyse prospective et Projets de renforcement des capacités :
 - . Relâchement des liens
 - . Pas de flux de commande et d'échange d'information

- Gouvernements africains :
 - . Difficulté de programmer les Bourses à partir des CI nationaux, ce qui suppose aussi l'accord des gouvernements africains,
 - . La reconnaissance des diplômes et des certificats sauf exception n'est pas négocié avec les autorités académiques, des pays d'origine des stagiaires
 - . Les missions de sélection ou de prospection des candidats dans les pays ne peuvent être organisées en l'absence de ressources spécialement mobilisés à cet effet; il en est de même pour l'action marketing pour mobiliser les contributions.

- Universités, Centre de recherche
 - . Les échanges dans la plupart des cas sont limités par manque de motivation et de ressources,
 - . La question de l'équivalence entre les diplômes ne trouve pas encore de solution, surtout par manque de volonté de la part des instances académiques.

- Instituts de développement des cadres
 - . Faible implication dans les activités passées du projet UNEDIL
 - . Pas de relations avec les Instituts situés hors d'Afrique.

L'analyse des liens de l'IDEP avec son environnement fait ressortir sa faible capacité à en appréhender les opportunités et les risques. Une bonne compréhension de cet environnement à travers les activités du projet RAF/92/011 constitue un facteur clé de succès de la restructuration de l'Institut.

5. RESSOURCES ET COMPÉTENCES

5.1 Ressources humaines

Tout le corps professoral est affecté à l'organisation du programma de formation. Il se limite à 3 professeurs permanents et 2 vacataires pour couvrir les domaines essentiels enseignés. Ce sont tous des professeurs d'université originaires de différents pays africains. Le reste du corps

professoral est composé d'experts détachés par la CEA et de vacataires recrutés sur place, à l'Université de Dakar et dans d'autres organismes. Ce personnel n'est que faiblement intégré dans la vie de l'IDEP.

Les services d'administration et d'appui comptent 28 personnes dont 6 cadres (échelle L de la classification des N.U.). Le reste est composé de personnel recruté à titre temporaire (contrat SSA) et administratif. Le ratio d'un professeur pour 10 administratifs est exorbitant et nécessite un rééquilibrage ainsi qu'un relèvement des niveaux de qualification.

Conformément au Règlement du personnel des N.U. qui régit la politique de recrutement, un Comité a été créé pour l'examen des questions relatives aux postes (recrutement, licenciement, rémunération). Cependant, les fonctionnaires de rang supérieur (L3 et plus) sont nommés par le Secrétaire Général des N.U. ou par le Secrétaire Exécutif de la CEA selon la classe des postes. Les professeurs et le personnel gradés participent souvent à des séminaires à l'extérieur de l'IDEP ; cependant le personnel local ne bénéficie pas d'un perfectionnement.

Le système de rémunération obéit aux critères des N.U. et l'évaluation des différentes ressources humaines est effectuée par les chefs hiérarchiques pour tout le personnel.

L'ambiance de travail qui règne à l'IDEP n'est pas des plus attrayantes bien que le cadre physique soit agréable. La longue crise traversée par l'Institut et les perspectives de réforme en profondeur contribuent à installer un climat d'incertitude, malgré tous les efforts d'animation du Directeur actuel.

5.2 Le savoir-faire professionnel

Pendant les 3 grandes phases successives de son évolution l'IDEP a mis en oeuvre 7 types différents de programmes d'activité couvrant tous les domaines de la recherche, de la formation, des services consultatifs et de la publication. Les activités d'analyse et de recherche se sont beaucoup développées jusqu'à la fin des années 70 pour céder ensuite la place à des activités de formation. Le fonds documentaire est suffisant en quantité et est représentatif des débats historiques sur le développement de l'Afrique. En ce sens l'IDEP détient une parcelle de la mémoire institutionnelle du continent. Il n'y a pas cependant de politique dynamique d'exploitation du fonds et de sérieux problèmes de stockage et de conservation se posent à l'Institut.

L'expérience acquise en matière de formation tout au long de ces 3 décennies constitue un acquis définitif. Il reste maintenant à bâtir sur cet acquis une activité de recherche et de prestations de services pour être en conformité avec le mandat. C'est ainsi que les lacunes en matière de méthodes de formation actives (étude de cas, jeu de simulation...) pourront être comblées et que les syllabus répondront aux niveaux d'exigence des meilleurs M.A. internationaux.

La logistique de soutien aux activités pédagogiques est limitée et inadéquate. Le parc informatique composé de 7 microordinateurs en constitue le seul embryon. En l'absence d'équipement audio et vidéo et de possibilités d'accès à des banques de données les enseignants recourent aux techniques de discussion pour diversifier les méthodes pédagogiques. Il n'existe pas dans la réalisation de l'IDEP de cas où l'Institut soit intervenu dans les services nationaux de planification - pour ne citer que ceux là -

avec l'objectif d'améliorer le système de planification et de gestion économique. Les interventions de renforcement de capacités effectuées en 1992/93 auprès de la CEDEAO constituent une première en matière de formation sur mesure et de services consultatifs à une O.I.G. Il est possible de développer une expertise durable à partir de cette expérience.

L'IDEP n'a pas encore acquis l'expérience en matière d'évaluation de politiques d'ajustement structurel et de mise en œuvre de programme de libéralisation. Il en est de même pour deux domaines qui relèvent directement de son mandat, à savoir, l'évaluation des besoins de formation et la conception de plan ou de projet de formation à la gestion de l'économie nationale.

L'édition du Bulletin d'information en 1992 est une première tandis que la réédition des Cahiers de l'IDEP après 17 ans d'interruption démontrent la volonté de l'actuelle Direction de rompre avec la marginalisation progressive de l'Institut dans la diffusion des informations.

5.3 Installations et équipement

L'IDEP occupe depuis 1964 les locaux qui lui ont été affectés par le Gouvernement du Sénégal. Le cadre physique est agréable mais le bâtiment est vétuste faute d'entretien et de remise à neuf. Le Gouvernement du Sénégal étant responsable de la fourniture des locaux, des installations et des services appropriés nécessaires au bon fonctionnement de l'Institut, il lui revient de remplir cette obligation. Il est vrai qu'un sérieux effort de réfection a été réalisé en 1991 avec son concours, tandis que l'IDEP investissait dans une cafétéria. L'état de la bibliothèque est des plus préoccupant.

5.4 Situation financière

La structure des ressources approuvées de l'IDEP se présente comme suit pour l'année 1994:

	<i>000 USD</i>
Contribution attendu des Gouvernements	762
Don de l'O N.U.	430
Droit d'inscription	100
Autres	75
Total	1367

Ce budget appelle les remarques suivants :

- 80% du budget est absorbé par les salaires et les dépenses de fonctionnement, sans qu'il soit possible de procéder à une imputation par source de revenu, division ou programme d'activités; cette lacune devra être comblée avec un nouveau système de gestion administrative et financière;

- L'IDEP dépend quasiment à 100% des contributions des gouvernements africains et des Nations Unies. Le non versement du volume minimal de contributions attendues entraînera le licenciement d'au moins 30% des effectifs au bas de l'échelle, en l'absence de revenus générés par des activités nouvelles;

- Les activités propres que lui procure un revenu budgétisé sont encore marginales. Le développement de ces activités passe par le recrutement de professionnels productifs et la rationalisation de la gestion ; les droits d'inscription ayant tendance à baisser ces revenus ne peuvent être attendus que par des prestations de services de recherche conseil et de formation de courte durée;

- La suppression de l'appui du PNUD en 1991 n'a pas arrêté le fonctionnement de l'Institut; mais le maintien voire la transformation du don de l'Assemblée générale en postes permanents est une condition nécessaire pour assurer la continuité des activités de base; dans le cas contraire ces postes devront être dé fonctionnarisés;

- L'IDEP est en position créditrice par rapport aux pays membres.

Les arriérés des contributions représentent près de 10 fois le montant statutaire (1,239 000 USD) et les chances de les mobiliser sont quasi-nulles; seuls de programmes vraiment incitatifs et de nouvelles modalités de paiement des contributions à travers des lignes budgétaires spécifiques des programmes nationaux de renforcement des capacités de gestion économique peuvent aider à renverser cette tendance;

- Une dette de USD 348.710 à l'égard du personnel et de la Caisse des Pensions subsiste ; le règlement de cette dette devra être étudié au moment où le personnel de l'Idep acceptera d'ouvrir les discussions autour d'un plan social et de l'africanisation des postes du personnel national.

6. SYSTEME DE MANAGEMENT

6.1 Structure

L'IDEP a une structure divisionnelle avec un Directeur et des Chefs de Division responsables des principales fonctions spécialisées et unités de services. L'organisation comporte 4 divisions:

- Administration, Finance et Services de Conférences
- Formation

- Bibliothèque et Publication et le projet rattaché FNUAP/PRDHA

A côté de ces divisions il était prévu de mettre en place deux autres, pour la recherche et les services consultatifs. Cette structure montre la prédominance des fonctions administratives au détriment des fonctions pédagogiques et de prestations de services.

Les organes de décision et d'orientation sont au nombre de 7 :

- Conférence des Ministres de la CEA
- Comité technique plénier de la CEA
- Conférence des Planificateurs, Statisticiens et Démographes Africains
- Conseil d'Administration
- Conseil Consultatif pour la formation et la Recherche
- Conseil Consultatif pour les publications
- Direction

Hormis le Conseil Consultatif pour les publications créé en 1992, tous les autres trouvent leur fondement dans les Statuts. Ce système de décision est commun à tous les Instituts régionaux de planification créés par les N.U. dans les continents en voie de développement (Amérique latine, Moyen Orient, Asie du Sud Est). Il garantit une autonomie de l'Institut.

Les services de gestion de l'IDEP sont encore marqués par les habitudes du projet d'assistance du PNUD. Ils recourent fréquemment à la CEA et au Bureau du PNUD à Dakar pour les informations sur les procédures des Nations Unies sur le Règlement financier et le Règlement du Personnel, qui sont pourtant disponibles dans les locaux de l'Institut. Cependant ces procédures ne sont pas toujours à jour et se révèlent souvent assez complexes au moment de l'application

Des comités sont créés pour toutes les opérations clés : Comité du personnel, Comité des Achats, Comité Pédagogique. En l'absence de sanctions, l'absentéisme, les défaillances du matériel et des machines, les ruptures de stock, la programmation approximative des travaux ternissent l'image de l'Institut. En 1984 une mission d'évaluation du système de gestion financière (MULPOC Niamey) avait identifié des cas de mauvaise gestion financière. En mai 1992, une autre mission d'audit des N.U avait fait des remarques de conformité sur la tenue des comptes bancaires et relevé des déviations par rapport au Règlement financier des N.U. Pour que les recommandations soient appliquées il convient d'améliorer les qualifications du personnel administratif.

6.2 Style de management

Le style de management de l'IDEP est celui des organismes intergouvernementaux jouissant du statut des Nations Unies. Les tendances suivantes s'y observent, sur une longue période :

- Les concepts et les approches de la planification stratégique ne s'y introduisent que lentement.
- Les évaluations et les contrôles sont faits régulièrement mais sont rarement suivis de sanctions.
- La participation du personnel aux décisions n'est pas toujours effective
- Les critères d'évaluation des résultats ne sont ni clairement définis ni stables.
- Le management est du type réactif.
- Le leadership est orienté vers la mobilisation de ressources financières par le développement de programmes et de projets nouveaux (Cedeao).

Le Comité pédagogique, le Comité de gestion de la bibliothèque sont les instances de participation du personnel aux activités courantes de l'IDEP. Ces comités ont été particulièrement actifs depuis 1990 pour faire face aux missions des consultants et à la préparation de la contribution de l'IDEP à des activités co-organisées. Trois participations des comités méritent d'être relevées :

- l'évaluation rétrospective du programme de formation (CA/34/7-92),
- le pilotage du projet PNUD/CEA/IDEP RAF/92/011

- le pilotage du projet de rationalisation des O.I.G. de la C.E.D.E.A.O.

Le management est marqué par la difficulté de concilier l'approche Institut de formation post universitaire à l'approche institut d'application et d'échange d'expérience. Le profil des cadres formés et le profil du personnel international responsable de l'Institut est à l'origine de cette difficulté. Le style de gestion bureaucratique est prédominant.

Les cadres africains viennent à l'IDEP pour obtenir les diplômes ou les certificats ; les professeurs privilégient la pédagogie de cours ex-cathedra, la Direction adopte une attitude souvent rigide sans pouvoir toujours anticiper les conséquences de ses choix ou celles des événements extérieurs.

6.2 Planification

L'IDEP n'a pas de système de planification propre. Les activités étaient programmées dans le cadre du projet d'appui du PNUD et accompagnées de programme de travail annuel. Deux plans à moyen termes ont été conçus pour les périodes 1982/86 et 1987/92. La dimension prospective en est absente. Dans un environnement déjà devenu hautement instable et en évolution rapide l'exigence et la rigueur de la planification stratégique sont les seuls garants de l'harmonie entre l'objectif de l'Institut et, d'une part ses forces et ses faiblesses et d'autre part les menaces et les opportunités externes. Dans les principaux documents d'orientation (Résolutions de la CEA, Plans, Programmes de travail) le principal argument utilisé pour expliquer la médiocrité des résultats de l'IDEP est l'absence de ressources financières suffisantes. Celle-ci n'est en fait que la conséquence de la faiblesse de l'analyse stratégique qui se manifeste de la façon suivante :

- A force de raisonner dans le cadre du projet PNUD d'appui, les organes de décision n'ont jamais pu privilégier l'analyse des capacités à mettre en place et ont toujours continué à raisonner en terme d'apports des bailleurs de fonds et du PNUD en particulier.
- Bien que l'Institut ait toujours milité pour un développement endogène, durable et self reliant, il n'a pas réussi à planifier son autosuffisance et démontrer sa viabilité à long terme.
- Faute d'avoir pu conduire une réflexion approfondie sur les systèmes de planification et les instruments de gestion de l'économie nationale en Afrique, l'IDEP n'a pu , ni anticiper la crise de la planification ni favoriser l'introduction des nouveaux concepts d'analyse de politique et de gestion stratégique. De ce point de vue il a plutôt contribué à perpétuer des pratiques improductifs.
- Il aura fallu attendre 1991 (Rapport d'activités CA 133/4-91) pour que des objectifs de développement institutionnel explicites soient formulés en terme de mise en place de système de gestion et d'administration des programmes d'activités. Un plan marketing a même été esquissé la même année grâce aux apports du projet UNEDIL.
- Durant son existence l'IDEP n'a réalisé que deux enquêtes sur les besoins des économistes et de services de planification en Afrique (1978 et 1992).
- La participation des gouvernements africains dans la planification et la gestion des activités de l'IDEP n'a jamais clairement été définie. Les reproches concernant le manque d'information sur l'IDEP sont courants eu égard à ses responsabilités en matière de planification du développement économique.
- L'efficacité de la formation n'est mesurée qu'en terme de diplômes obtenus, de la dépense en mois/homme et années/homme du personnel et des stagiaires et

non en terme d'impact, de qualification et d'expertise.

- Les projets de programme de travail et documents qui engagent la responsabilité de l'IDEP en matière de réalisation sont essentiellement des descriptifs des actions à entreprendre. La stratégie financière et budgétaire, les critères de performance et d'évaluation ne sont pas précisés.

6.4 Supervision et évaluation des performances

Ce domaine s'applique aux professeurs, aux vacataires, au personnel administratif et à la Direction.

Professeurs et vacataires :

Bien que temporaire (L3 à L5 pour les professeurs) leur contrat est quasi automatiquement renouvelé, sauf rupture à leur initiative. Donc la seule possibilité effective d'évaluation provient des fiches remplies par les stagiaires ; cette procédure a été introduite depuis 1990 seulement. Les résultats des évaluations ne sont pas suivis de sanctions ; le feed back sur le contenu des programmes et de méthodes pédagogiques est difficile à identifier.

Stagiaires :

Le processus de contrôle de la formation et d'évaluation du travail s'effectue par examen, soutenance de thèse, appréciations du Comité pédagogique et du Tuteur. Ce processus permet de repérer les stagiaires qui ne sont pas à la hauteur ; il ne favorise pas le développement des aptitudes et des comportements en situation réelle.

Personnel administratif et financier :

Les procédures de contrôle des coûts de fonctionnement tel que ceux engendrés par les pannes fréquentes du matériel de reprographie, de saisie, des véhicules, par les prestations sociales, les achats de consommables et autre voyages, entretien et sécurité ne sont pas fiables. Plusieurs cas de vol et de disparition de matériel ont été signalés sans qu'ils soient suivi d'enquêtes et de sanctions.

Direction et gestion générale :

La procédure de suivi / évaluation est déterminée par le statut et par celles des projets rattachés en cours de réalisation. L'expérience montre cependant que les membres du Conseil d'administration ne peuvent valablement apprécier les performances de la Direction. Sur le plan

pédagogique, le Conseil Consultatif pour la Formation et la Recherche n'a pu être réuni qu'en 1993 ; il a pour mandat de donner des avis techniques quant à l'élaboration des programmes d'études et de recherche et formuler "des recommandations sur le futur programme de travail, qui sont soumis au Conseil d'Administration" (Art VII des Statuts).

Sur le plan de la gestion le Directeur est tenu de soumettre :

- un rapport budgétaire et financier
- un projet de programme de travail et les budgets s'y rapportent.

Quant au Conseil d'Administration il est tenu de présenter un rapport annuel sur les travaux de l'Institut au Comité Exécutif de la CEA. Tous ces documents ont été examinés sauf le rapport annuel. Les informations qu'ils contiennent ne permettent pas d'apprécier la performance de la gestion avec exactitude. Il n'y a pas de critères d'évaluation ; les budgets et les rapports d'activités sont incomplets et descriptifs. Hormis le nombre de stagiaires formés et le respect des Règlements financiers et du personnel de N.U., le Conseil d'Administration n'a pas d'autre élément pour exprimer son opinion sur la gestion de l'IDEP.

L'impact sur les pays membres se mesure toujours en termes de nombre de stagiaires formés. De même il n'y a pas de tentative de comparaison entre les performances de l'IDEP et celle d'autres instituts de développement des cadres en Afrique et ailleurs. La dernière évaluation comparative effectuée pour le diplôme M.A., dans le cadre des activités du projet RAF/92/011 Assistance à l'IDEP a conclu que ce diplôme ne respecte pas les standards internationaux.

DEUXIEME PARTIE : UN NOUVEAU CADRE

1. RÉSUMÉ DE L'AUDIT DU MANAGEMENT

Ce résumé récapitule les grandes réussites, les grands échecs, les principales réalisations, les défis et opportunités futures, les principales forces et faiblesses de l'Idep.

1.1 Réussites

- Formation de 1500 cadres de planification à un diplôme post universitaire du type M.A.
- Expérience bien établie en matière de formation,
- Création et parrainage de trois unités devenues maintenant autonomes : CODESRIA, ENDA, FTM.
- Premier et plus ancien réseau africain de renforcement des capacités de planification.
- Capacités de résistance à la crise et au démantèlement des institutions africaines de formation et de recherche.
- Existence de procédures de gestion financière et du personnel répondant aux normes des Nations Unies.

1.2 Échecs

- Gestion bureaucratique
- Dépendance totale vis à vis des N.U. et des gouvernements africains.
- Difficultés de réaliser des programmes autres que la formation.
- Faibles capacités pédagogiques.
- Liens distendus avec l'environnement
- Pas de solution alternative à la crise de la planification.
- Gestion déficiente de ses relations avec le PNUD et la CEA.
- Perte progressive de la spécificité et de la compétitivité.

1.3 Défis

- Acquérir la capacité juridique de mobiliser des ressources financières (agence d'exécution).
- Introduire des procédures de commercialisation des activités et de réponse à la demande.
- Jouer le rôle de Think Tank pour la mise en œuvre de la C.E.A.
- Animer un réseau de veille stratégique sur le développement et la transformation de l'Afrique.
- Collaborer avec les initiatives régionales comme ACBF, EPNLT.
- Contribution conceptuelle à la définition des nouvelles approches de l'exécution nationale.

1.4 Opportunités

- Actualité de son mandat en matière de renforcement des capacités analytiques pour l'intégration économique régionale et la gestion des stratégies macro-économiques.
- Multiplicité et étendue des besoins en intervention de recherche, de formation, de services consultatifs et de publications.
- Expérience accumulée sur le développement économique de l'Afrique incontournable pour toute étude rétrospective.

- Changement récent des modalités de gestion de la coopération technique internationale (Résolution 44/211 de l'Assemblée Générale).
- Bonne disposition des gouvernements africains et de certains Bailleurs de fonds et organisations à l'égard de l'IDEP (BAD, OUA, CEA, PNUD, CRDI, Banque Mondiale, Pays Bas...).

1.5 Forces

- Soutien de l'Assemblée générale pour la prise en charge des quatre postes permanents en 1993, et de la CEA qui a décidé d'inclure le programme de l'IDEP comme élément de son Budget de Programme 1994/1995
- Existence de propositions concrètes élaborées dans le cadre du Projet RAF/92/011 pour la restructuration des activités. Ces propositions visent à renforcer le programme MA et à créer des programmes de recherche, de formation de courte durée et de networking et de services consultatifs.

1.6 Faiblesses

- Inexpérience dans la conduite d'opérations génératrices de revenus.
- Corps de professeurs permanents limité à deux
- Personnel pléthorique
- Système d'information et de gestion des programmes déficient.
- Système de gestion administrative et financière inadapté.
- Résistance au concept de management stratégique.
- Tutelle bureaucratique.
- Inadaptation du modèle tripartite PUND/CEA/Gouvernements africains pour l'exécution des activités.

2. NÉCESSITÉ D'UN NOUVEAU CADRE

L'audit présenté dans la première partie et résumé dans le chapitre précédent fait ressortir les limites du modèle de coopération technique entre le Pnud et la Cea pour la formation des spécialistes africains à la planification. Ce modèle n'a pas permis à l'Institut de se doter des systèmes de gestion qui garantissent la légitimité de ses interventions futures. Les orientations stratégiques correspondent de moins en moins aux priorités des États membres ; la pertinence des interventions en matière de formation longue est remise en cause; en l'absence d'un réseau de coopération articulé avec les services nationaux les liens avec l'environnement sont distendus. La valorisation des ressources humaines chargés de l'analyse, de la planification et de la gestion du développement en souffre et met en évidence la nécessité d'un nouveau cadre stratégique à la fois pour préserver les acquis et répondre aux besoins actuels et futurs des pays africains.

Les propositions de programmes et d'unités effectuées dans le cadre des études de faisabilité et évaluation du Projet RAF/92/011 permettent de dégager les priorités et les objectifs opérationnels à atteindre. Ils permettent aussi d'élaborer un programme de travail réaliste. Ce cadre opérationnel repose sur des propositions de création d'unités nouvelles en ce qui concerne la recherche, la formation de courte durée et le networking, les services consultatifs et de consultation et la restructuration du programme de formation au diplôme M.A.

La cohérence interne de l'ensemble de ces interventions est centrée sur le renforcement de la capacité d'autosuffisance de l'IDEP.

Pendant ces dernières de l'IDEP a fonctionné avec un système de gestion et des structures hérités du projet d'appui du Pnud et devenu inadaptés pour la nouvelle approche par programme définie par le Système des Nations Unies. La concurrence qui s'établit pour la mobilisation des ressources demande d'élaborer un cadre organisationnel qui contribue à l'efficacité de l'exécution du programme et à la réduction du coût des interventions.

3 OBJECTIF DU PROGRAMME ET STRATÉGIE DE MISE EN OEUVRE

Le nouveau programme qui découle des propositions issues du Projet Raf/92/011 s'articule autour des trois axes suivants :

- Axe stratégique :
 - . Statut avec de nouveaux objectifs et attributions,
 - . Modalités de coopération basées sur l'approche-programme,
 - . Management stratégique,

- Axe opérationnel :
 - . Programme de formation au diplôme M.A.,
 - . Programme de formation de courte durée et de perfectionnement,
 - . Services consultatifs et de consultation,
 - . Programme de recherche appliquée,
 - . Networking pour la production et la diffusion de la documentation,

- Axe organisationnel :
 - . Unité de la formation au diplôme M.A.
 - . Unité de la formation de courte durée et de networking,
 - . Unité de services consultatifs et de consultation,
 - . Unité de recherche,
 - . Unité de Gestion administrative et financière du programme,
 - . Unité de développement des programmes,
 - . Unité de Publications et de logistique de soutien

La mise en œuvre de ce programme, en cohérence avec l'objectif de renforcement de la capacité d'autosuffisance de l'IDEP s'étalera sur une période de cinq ans, pour les actions proposées aux chapitres suivants.

4 MANAGEMENT STRATÉGIQUE

L'objectif général du management stratégique est de préserver les acquis de l'Idep tout en l'aidant à faire face aux défis actuels et futurs du développement des pays africains par le renforcement de son identité, à travers un nouveau statut, de nouvelles modalités de coopération technique et un nouveau style de direction. Ces actions seront conduites sous la responsabilité du Président du Conseil d'Administration, assisté par le Directeur de l'Idep.

4.1 Refonte du statut

Objectifs :

- . Affirmer la personnalité de l'Institut, les priorités, les domaines d'intervention et délimiter les responsabilités des principaux organes de décision et de gestion,
- . Préserver la double appartenance de l'Institut au Système des Nations Unies et aux Gouvernements africains,
- . Renforcer l'autonomie de la gestion,

- . Permettre à d'autres institutions panafricaines ou internationales de participer aux organes de décision.

Actions :

- . Soumettre au Conseil d'Administration une proposition de statut avec les modifications suivantes :

- . Objectifs et attributions :

"Mise en valeur des ressources humaines chargées de l'analyse de politique, de la planification stratégique et de la gestion du développement des pays africains par la recherche, la formation, le perfectionnement, les services consultatifs, la consultation et la mise en réseau pour la production et la diffusion des publications. Cet effort de transmission des connaissances et des savoir-faire pour le développement tient compte de la nécessité de renforcer la capacité d'autosuffisance de l'Institut au profit des États membres".

- . Participation de la BAD et de la Banque Mondiale au Conseil d'administration,
- . Plus grande responsabilité des membres nommés dans la mobilisation des ressources et l'identification des besoins des pays,
- . Participation de l'Association des anciens stagiaires.
- . Établissement d'un lien effectif avec la Fondation pour le renforcement des capacités en Afrique,
- . Plus grande autonomie de la direction dans la mobilisation et la gestion des ressources financières,
- . Définir plus clairement la responsabilité du Conseil d'administration et celle de la Directeur dans l'élaboration du plan stratégique.

4.2 Modalités de la coopération technique par programme

- Objectifs :

- . Meilleure articulation et intégration des projets et des programmes spéciaux aux activités courantes de l'Institut,
- . Autonomie pédagogique et financière
- . Financement des interventions et de la logistique,

- Actions :

- . Formuler des descriptifs de programmes et de projets et le soumettre à une table ronde des bailleurs de fonds,
- . Préparer le plan stratégique,
- . Préparer un plan social pour le personnel à déflater
- . Préparer un plan d'apurement des arriérés de contributions des pays
- . Une procédure permettant aux bailleurs de fonds de vérifier l'état d'avancement de l'exécution des activités et leur impact.

4.3 Direction

- Objectifs :

- . Renforcer le rôle de leadership de la direction et la motivation du personnel,

- . Renforcer la compétence distinctive de l'Institut,
- . Asseoir sa dimension internationale.
- Actions :
 - . Articuler le programme de travail au plan stratégique.
 - . Préciser dans le statut la responsabilité du Directeur dans la mobilisation des ressources,
 - . Adopter un organigramme qui tient compte des activités de coordination et de réseau,
 - . Concevoir un système de gestion du réseau et d'incitation à la participation aux activités conjointes,
 - . Établir un système de programmation des activités qui permet d'identifier la contribution du personnel professionnel aux résultats, au financement et à la réduction des coûts.

5. PROGRAMME OPÉRATIONNEL

L'activité de l'IDEP n'étant plus limitée à la formation des planificateurs des services nationaux, les différentes stratégies d'interventions dans les domaines variés du développement seront déployées au profit des pays africains membres. Cependant des axes d'interventions ont été ciblées dans le cadre des activités du Projet RAF/92/011 réalisé sous la responsabilité de IDEP. Les résultats du Projet sont le fruit d'interactions entre l'Institut et la demande émanant des pays à travers :

- i des enquêtes sur les problèmes de développement, les besoins de formation et de consultation,
- ii des missions auprès des services gouvernementaux d'un échantillon de douze pays, d'Institutions internationales comme la BAD, l'OUA, l'ACBF et les bureaux nationaux du Pnud,
- iii le Groupe d'experts, et
- iv la Revue Tripartite du Projet.

Les paragraphes suivant décrivent les grandes lignes du programme tirées des études de faisabilité et évaluation des consultants du Projet tels qu'ils ont été approuvés par le Comité de pilotage mis en place par l'IDEP. La matrice du programme est jointe en annexe.

L'objectif général du programme opérationnel est de :

- . Contribuer à l'exécution des initiatives régionales lancées par les gouvernements africains (Communauté Économique Africaine), les NU (UNADAF, Agenda 21, Agenda pour la paix) ; et d'autres donateurs,
- . Mobiliser des ressources financières pour assurer l'autonomie de l'IDEP.

Composante 1 Projets opérationnels

PROJET 1: FORMATION RÉGULIÈRE DE COURTE DURÉE

- Objectifs :
 - . Offrir des programmes de perfectionnement et de recyclage dans les domaines prioritaires de l'analyse de politique et de la gestion du développement aux cadres supérieurs (analystes, conseillers stratégiques, gestionnaires de l'économie, décideurs) chargés de la formulation de la réalisation et du suivi des politiques à travers des séminaires et des ateliers d'une durée de 1 à 4 semaines,
 - . Organiser des cours de spécialisation de courte durée (2 à 3 mois) à l'intention des spécialistes et des cadres du terrain dans les Etats membres, sur la gestion et la planification dans certains secteurs prioritaires de l'économie africaine.
- Stratégie :
 - . Ateliers de haut niveau pour économistes et financiers (1-4 semaines) sur : gestion de la dette et du déficit budgétaire ; gestion du taux de change et des taux d'intérêt ; fiscalité et réformes structurelles ; compétitivité et décision stratégique.

- . Cours de spécialisation (2 à 3 mois) sur : Industrie ; Population et ressources humaines ; Environnement et océans ; Agriculture et développement rural ; Genre et développement; Sociétés transnationales; analyse de politique et gestion stratégique.
- . Séminaires (4 à 6 semaines) sur : Rationalisation des OIGs; projets multinationaux; Ajustement et intégration régionale.
- . Programmes spéciaux (1 à 2 mois) sur :
 Traité d'Abuja : première étape, Négociation ; Instruments d'analyse de politique et d'étude prospective ; Approche-programme

Financement :

La priorité sera accordée aux financements sur les CIP nationaux du PNUD, aux ressources du bureau régional du PNUD ; au FRCA ; à la BAD et aux organisations sous régionales

PROJET 2

PROGRAMME DE FORMATION DE LONGUE DURÉE

- Objectif :
 - . Exposer les professionnels en milieu de carrière et les décideurs à un cours post-universitaire structuré en analyse et gestion économique, pratique et adapté à l'environnement social et politique de l'Afrique
- Stratégie:
 - . Diplôme professionnel. Durée maximale : 18 mois :
 - . Premiers semestres de 3 à 4 mois consacrés aux principes, théories et techniques de base
 - . 5 mois consacrés à 5 modules organisés sous forme d'ateliers et de séminaires où les travaux empiriques, les projets de groupes et les études de cas par pays sont discutés et évalués.
 - . Le reste du temps sera consacré à la préparation du mémoire.
- . L'admission est ouverte aux organisations gouvernementales, professionnelles et non gouvernementales.
- Financement :
 - . CEA, Assemblée Générale des NU; contributions des gouvernements; bourses et frais d'inscription.

PROJET 3

RECHERCHE APPLIQUÉE

- Objectifs :
 - . Fournir un cadre pour le développement des méthodologies et des approches permettant le diagnostic et l'analyse des problèmes de développement et des solutions au niveau national.
 - . Déterminer les voies et moyens de concrétiser les différents aspects de l'harmonisation et de la coordination des politiques des États membres en vue de la coopération et de l'intégration économique ;
- Stratégie :
 - . Projet d'études comparées sur la croissance économique africaine, .

- . Projet d'études sur l'intégration et la coopération africaine,
- Thèmes :
 - . Études générales des causes de la croissance et de la faible performance en Afrique sur la base d'une analyse empirique approfondie.
 - . Élaboration d'instruments : indicateurs, outils d'analyse, politiques ;
 - . Études approfondies sur les hypothèses et les choix stratégiques en matière de coopération, de coordination et d'intégration économique ;
 - . Études comparatives sur les politiques et les programmes d'intégration ;
 - . Études des interactions avec l'ajustement, la croissance économique endogène, le renforcement des capacités institutionnelles et l'innovation ;
 - . Études de l'impact potentiel des politiques budgétaires, monétaires et des changes; sur les investissements et la croissance au niveau national et sous régional;
 - . Études sur les dimensions sociales de l'ajustement, le secteur informel ;
 - . Études sur la planification du développement et la décentralisation ;
 - . Identification des facteurs et des politiques susceptibles de relancer la formation du capital en Afrique.
 - . Dimensions culturelles et politiques du développement.
- Financement :
 - . BAD, PNUD, CEE, Agences scandinaves de développement, Fondation Ford ; USAID.

PROJET 4:
SERVICES CONSULTATIFS ET DE CONSULTATION

- Objectifs :
 - . Offrir des programmes de formation sur mesure et des services consultatifs générateurs de revenus aux pays membres, aux institutions régionales, aux bureaux nationaux du PNUD et aux autres entités nationales.
- Stratégie :
 - . Services consultatifs généraux : analyse de politique ; évaluation des projets ; renforcement institutionnel; études spéciales et évaluation des besoins en formation.
 - . Missions de consultation sur la coopération et l'intégration régionale : harmonisation des politiques commerciales ; analyse de politique ; analyse des problèmes socio-politiques ; rationalisation des OIGs; mobilisation et renforcement des capacités de prestations consultants
 - . Bureaux nationaux du PNUD/Agences spécialisées : conception de programme de formation, études économiques spéciales ; conception et évaluation des projets/programmes pour l'exécution nationale et fourniture de matériels pédagogiques.
- Financement :
 - . La priorité sera accordée aux financements sur les CIP nationaux du PNUD, aux ressources du Bureau régional du PNUD; au FRCA; à la BAD et aux organisations sous régionales

Composante 2 Networking

- Objectif :
 - . L'IDEP établira des liaisons opérationnelles à travers un réseau d'antennes et de points focaux et/ou d'institutions collaboratrices pour l'exécution de projets conjoints et pour la réflexion sur les questions et problèmes économiques contemporains.

PROJET 5

MOBILISATION, RENFORCEMENT ET DIFFUSION DE L'EXPERTISE

- Objectif :
 - . Établir un réseau d'antenne et de points focaux pour la pénétration du marché et identifier une expertise appropriée pour la réalisation des missions et leur acheminement vers les zones déficitaires*

- Stratégie*
 - * DäsiejaTioj d%ajTe*jeS eT de points focaux : Associations de consultants et bureaux nationaux du PJUD Afrique
 - * Mobilisation des experts à travers des ateliers et des points focaux*
 - * Renforcement des capacités des experts à travers des séminaires, des ateliers de formation de formateurs et gestion et conduite des services de conseil et analyse de politique et gestion du développement
 - * Recours à des experts dans le cadre du programme général de services consultatifs et de consultation dans le domaine de compétences et les zones géographiques.

- Financement :
 - . Frca, Banque Mondiale, BAD, PNUD et Agences de coopération bilatérale.

PROJET 6

COOPÉRATION INTER INSTITUTIONNELLE

- Objectif :
 - . Mettre en place un mécanisme de coopération avec des institutions et organisations impliquées dans la recherche, la formation et les services consultatifs et de consultation.

- Stratégie :
 - . Institutions ou services de recherche : BAD, CEA, EPNLT, UMA, CEDEAO, CEEAC, EAC, SADEC, CAMES, CAEM, Instituts nationaux de recherche (CIRES).
 - . Institutions de formation : Universités nationales, services nationaux, institutions de formation telles que ESAMI, CESAG, GIMPA, MDI; INP d'Égypte INP, de Libye et de Brazzaville; EPNLT ; BAD
 - . Consultation : FECA, Associations de consultants, institutions de consultation telles que ESAMI, CESAG, MDPI du Ghana, MDI de Gambie.

- Financement:
 - . Recherche: Banque Mondiale, CEA, BAD, ACDI, CRDI, Agences scandinaves de développement
 - . Formation: PNUD
 - . Services consultatifs : Banque Mondiale, BAD, FRCA.

6 ORGANISATION ET GESTION

La mise en œuvre du programme opérationnel vise à accroître la capacité d'autosuffisance de l'IDEP et l'efficacité des politiques de développement des pays africains. A court terme c'est le programme de formation de courte durée et de networking qui est le plus en mesure d'y contribuer. L'étude de faisabilité fixe un indicateur de contribution de 30% des ressources financées par des revenus propres au bout de 5 ans. Les composantes recherche et services de conseil renforceront le processus de développement des programmes en fournissant des idées pour des nouveaux services et pour l'adaptation des cours et des séminaires.

Différentes mesures devront être prises pour créer une synergie de capacités de gestion administrative des unités, de gestion des résultats des interventions, de production et de diffusion des matériels pédagogiques, de gestion de la mise en place des unités par la mobilisation des ressources humaines et financières. La structure organisationnelle, les procédures de gestion et de contrôle, le profil des professionnels et la dimension régionale seront renforcés en conséquence. Le Directeur est l'unique responsable de la conduite des actions décrites ci-après

6.1 Structure organisationnelle

- Objectifs :
 - . Meilleure délimitation des responsabilités,
 - . Veiller à la gestion d'un nombre croissant de projets et programmes.
- Actions :
 - . Adopter un nouvel organigramme à structure matricielle qui renforce le rôle du directeur dans la supervision de toutes les activités opérationnelles. Il sera assisté dans cette tâche (voir la proposition d'organigramme) :
 - par trois chefs de sections qui veillent sur les principales fonctions :
 - . développement des programmes;
 - . gestion administrative et financière;
 - . publications et logistique d'appui;
 - et par les chefs des unités qui animent sous sa responsabilité direct, les différents segments :
 - . recherche ;
 - . service consultatifs et de conseil
 - . formation de courte durée et networking;
 - . formation de longue durée.
 - . Préparer un cahier des charges pour les différents chefs de section et chefs d'unité ;
 - . Préparer le projet de renforcement de la capacité de gestion et de la capacité technique de l'Idep dont le résultat global sera la création et/ou la restructuration des trois sections fonctionnelles;
 - . Faire adopter le projet au cours premier semestre de l'année 1994 ;

6.2 Section Gestion administrative et financière

- Objectifs :
 - . Améliorer la productivité de la logistique d'appui et la contribution à la réduction des coûts.
- Actions :
 - . Centraliser la gestion administrative et financière des unités sous la responsabilité d'un seul chef de section ;
 - . Adapter le profil du Chef de l'Administration aux nouvelles fonctions et responsabilité du système de gestion administrative, financière et de d'information automatisé,
 - . Élargir ses responsabilités à la gestion des unités à créer.
 - . Automatiser les procédures d'établissement des rapports, des budgets, du calcul des coûts comptable, et du contrôle financier,
 - . Évaluer l'impact de la rationalisation des effectifs et des procédures pour économiser 30% des dépenses budgétaires au moins,
 - . Préparer un programme de perfectionnement sur mesure pour le titulaire.

6.3 Section Développement des programmes

- Objectifs :
 - . Garantir la bonne gestion des résultats des programmes et des projets;
 - . Assurer un processus de développement des programmes viable ;
 - . Veiller aux interactions entre la recherche, la formation longue et courte et le conseil dans le réseau;
- Actions
 - . Créer un poste de chef de section développement des programmes chargé de conseiller sur le choix des méthodes d'intervention, de conception et d'évaluation; de veiller au respect des critères et des normes professionnelles auxquels l'Idep est soumis; de programmer les interventions; chargé des plans des carrières de professionnels; faciliter la sélection et la préparation des projets à soumettre aux bailleurs de fonds; évaluer les besoins des pays africains.
 - . Recruter le responsable ;
 - . Préparer des procédures séparées pour la gestion des interventions de recherche, de conseil, et de formation de courte durée ;

6.4 Section Publications et logistique de soutien aux unités

- Objectifs :
 - . Améliorer la notoriété par une production régulière de publications
 - . Veiller au développement des supports para-pédagogiques
 - . Garantir un flux continu d'informations au sein du réseau.
 - .
- Actions
 - . Centraliser les moyens de publications et la logistique de soutien aux unités la responsabilité d'un seul chef de section chargé de superviser la production, la diffusion, la maintenance et l'acquisition des matériels pédagogiques, des manuels et de l'information technique
 - . Adapter le profil du chef de la bibliothèque et des publications au nouveau poste;
 - . Préparer des procédures pour la conception et l'exécution des projets conjoints avec le noyau des Instituts membres du réseau,
 - . Créer une centrale des cas et un laboratoire audiovisuel ;
 - . Négocier un fonds avec les bailleurs de fonds spécialement réservé à encourager la production et la diffusion des publications ;
 - . Concevoir un projet spécifique d'appui à la documentation et de renforcement des moyens informatiques, audiovisuels, reprographiques, documentaires et de communication.

6.5 Unité de formation de courte durée et de networking

- Objectifs :
 - . Mise en place de l'unité avant 1998
 - . Démarrage du programme au cours du premier semestre 1994
 - .
- Actions :
 - . Concevoir et faire approuver par le Pnud le descriptif de programme ;
 - . Obtenir l'accord du Pnud pour démarrer les activités de l'unité de formation de courte durée par l'organisation du séminaire régional de formation des gestionnaires et des formateurs sur l'approche-programme ;
 - . Obtenir du Pnud l'accord pour la poursuite des activités du Projet Raf /92/011 relatives à la préparation des projets qui seront soumis à d'autres bailleurs de fonds et à l'établissement du réseau ;
 - . Diffuser auprès des États membres à travers les bureaux du Pnud l'information sur les résultats du Projet Raf/92/011 et annoncer l'organisation de formation de courte durée

- et la constitution du réseau ;
- . Préparer la table ronde avec les bailleurs de fonds.
- . Exécuter le programme de formation de courte durée sous la supervision du Directeur ;
- . Transformer la structure d'accueil du programme en une unité autonome en 1998.

6.6 Unité de formation longue

- Objectifs :
- . Restructuration de la division de la formation actuelle
- . Démarrage du nouveau programme M.A. au cours du quatrième trimestre 1994

Actions :

- . Organiser un groupe d'experts pour la conception détaillée du syllabus pour le nouveau programme de formation M.A.
- . Préparer un échéancier pour le démarrage du nouveau programme ;
- . Préparer un nouvel organigramme pour l'unité ;
- . Adapter le profil du chef de division aux nouvelles responsabilités de gestion du programme de formation longue ;
- . Préparer un programme de recyclage du titulaire à ces charges ;
- . Préparer un programme de recyclage du personnel professionnel adapté compte tenu des nouveaux cours;
- . Exécuter le programme à partir l'année académique 1994/1995

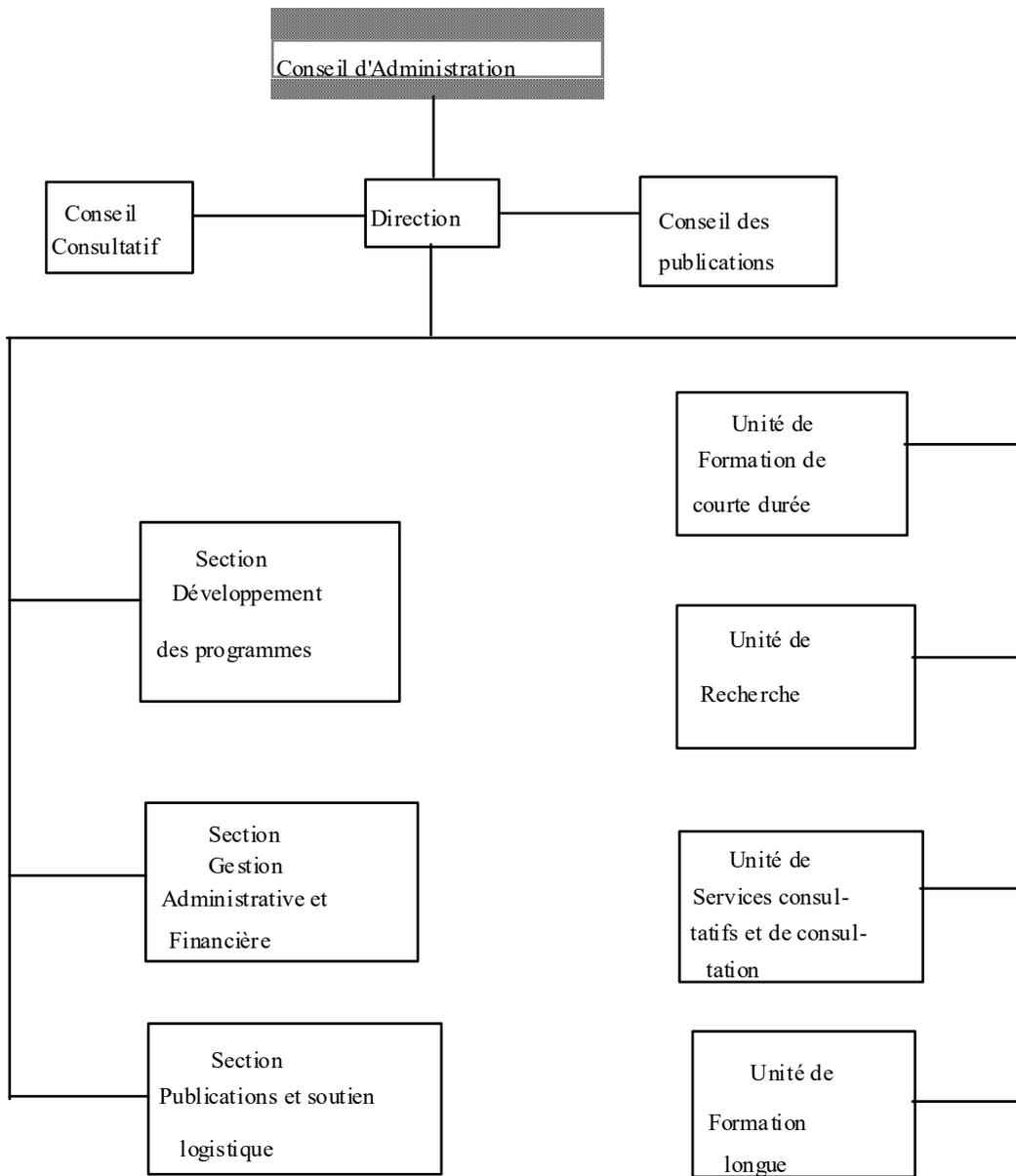
6.7 Unité de recherche appliquée

- Objectif :
- . Mise en place de l'unité autonome avant 1998 ;
- . Démarrage du programme de recherche.
- Actions :
- . Finaliser la conception du programme d'appui à la recherche à l'Idep à partir de l'étude de faisabilité de l'unité de recherche ;
- . Soumettre et faire approuver par les bailleurs de fonds retenus ;
- . Exécuter les projets PECCA et PEICO sous la supervision du Directeur ;
- . Transformer la structure d'accueil des projets en une unité de recherche en 1998.

6.8 Unité de services consultatifs et de consultation

- Objectifs :
- . Mise en place de l'unité avant 1998
- . Démarrage du programme de prestations de services de conseil
- Actions :
- . Finaliser la conception du programme d'appui au développement des services de conseil à l'Idep;
- . Soumettre et faire approuver par les bailleurs de fonds retenus ;
- . Exécuter les missions de consultation, de formation sur mesure et les services consultatifs;
- . Transformer la structure d'accueil en unité en 1998.

PROPOSITION D'ORGANIGRAMME



7 IMPACT

La mise en œuvre du nouveau cadre aura un impact sur le rayonnement de l'Idep et sur les capacités analytiques des pays membres.

L'impact direct sera :

- L'acquisition des capacités de gestion des programmes de recherche, de services de consultation, de formation de courte durée et de networking qui viendront renforcer celles de formation.
- La constitution d'une masse critique de professionnels et d'institutions, disponibles pour l'analyse de politique et la gestion du développement des pays africains dont :
 - . 400 participants formés à travers des séminaires des programmes et des cours spéciaux.
 - . 161 m/h de services consultatifs et de consultation
 - . 120 m/h de services de recherche

8 COUT DES INVESTISSEMENTS

Le coût du programme opérationnel, estimé à partir des études et évaluation et approuvé par le Comité de Pilotage de l'Idep se chiffre ainsi

. Programme opérationnel	:	1, 083, 000	USD
Recherche		563, 000	
Formation de courte durée		200, 000	
Formation sur mesure et services consultatifs		320, 000	
Formation au MA (pour mémoire)			
. Networking		500,000	
	Total :	1, 583, 000	

La mise en œuvre de ce programme nécessite le renforcement de la capacité de gestion et de la capacité technique de l'Idep, par la restructuration de l'organisation estimé à

. Renforcement de la capacité de gestion	:	1, 480, 000	USD
ce qui porte l'ensemble des besoins à	:	3, 063, 000	

Le détail du financement du programme opérationnel ne sera connu qu'à l'issue de la préparation des projets d'appui à soumettre aux bailleurs de fonds en ce qui les concerne.

Le budget relatif à la composante renforcement de la capacité technique et de gestion est donné en annexe.

66% du coût de la première année sera destiné au plan social et à l'apurement des dettes sociales soit USD 569, 000. Le reste est réparti ainsi :

- Équipement : bureautique, informatique, audiovisuel, bibliothèque des cas, matériel de reprographie, maintenance
- Expert en développement des programmes 60 M/H
- Consultants pour la conception et la validation des systèmes d'information et de gestion administrative financière et des plans de travail 8 M/H
- Secrétaire de la section Développement des programmes 60 M/H
- Voyages et missions
- Formation et recyclage des chefs de sections et du personnel d'appui
- Divers

9 FINANCEMENT DU PROGRAMME PAR SOURCE ET NATURE

Nature :	Subvention non remboursable pour le plan social	569,
000 USD		
	Subvention remboursable par une contribution moyenne annuelle de 43, 000 USD par Unité opérationnel	861, 000
Source :	Assemblée générale, Cea,	

BUDGET ET PLAN DE FINANCEMENT
Tableau (000 USD)

Année	1	2	3	4	5	
Rubriques	Total
EQUIPEMENT: ¹	80	30	30	35	25	200
- Informatique	20	4	4	6	6	40
- Audiovisuel	20	2	2	3	3	30
- Casothèque	5	1	1	2	2	11
- Reprographie	20	3	3	4	4	34
- Maintenance	15	20	20	20	10	85
PERSONNEL	746	137	98	105	114	1200
.Expert	80	80	80	87	95	422
Développement des programmes						
Administration et finance PM						
Publications et soutien logistique PM						
. Consultants	60	20	-	-	-	80
. Secrétaire Dvlpt des programmes	12	12	13	13	14	64
. Missions et voyages	25	25	5	5	5	65
. Apurement dette	349	-	-	-	-	349
. Plan social (déflatés)	220	-	-	-	-	220
FORMATION	30	10	10	5	5	60
. Chefs de section	20	7	7	4	4	42
. Personnel de soutien	10	3	3	1	1	18
DIVERS						
. Communication	5	5	4	3	3	20
EMPLOIS: ²	861	182	142	148	147	1480
RESSOURCES	0					
BESOINS	861	182	142	148	147	
-----	-----	-----	-----	-----	-----	
CUMUL	861	1043	1185	1333	1480	

MATRICE DU PROGRAMME OPÉRATIONNEL

	Objectifs et/ ou composantes	Focus et/ou stratégies	Thèmes liés au V Cycle du PNUD	Programmes et Projets reliés	Assistance complé- mentaire
1	2	3	4	5	6
Développement humain, intégration régionale, croissance endogène et compétitivité	Recherche	P.A.S. projet C.E.A. Etudes compa ratives et prospectives	Coopération régionale Développement humain Prospective Agenda 21 CTPD	ACBF/AERC EPNLT ACBF/CIRES PaysBas/IDEP	BAD CRDI
Services nationaux d'analyse: Cellules d'études, Think Tank (Publics et privés)	Services consultatifs; Formation sur mesure.	Intégration régionale; Analyse de politique; Exécution des projets; Préparation de programmes intégrés.	(DÉCISION 90/34 sur l'exécution nationale)	Programmes- cadres natio- naux sur le renforcement des capacités de gestion sur CIP; ACBF/pays EPNLT; MRAG	
Développement des compéten- ces des profess ionnels de l'an alyse de politique et de la gestion du développe ment;	Formation régulière de courte durée	Approche-prog ramme; gestion des stratégies macroéconomiques et des politiques d'ajustement structurel	(Décision 90/34)	Programmes cadres sur CIP; ACBF/EDI/ADB EPNLT	
Analystes et Gestionnaires de l'économie nationale	Programmes spéciaux de 1 à 3 mois au siège	Industrie; Population; Océans Genre; Agriculture; Analyse de poli et gestion stratg Stés Transnat	Planification stratégique; Développement humain; Coopération régionale;	OPS/IOI/IDEP	Pays Bas FORD FOUNDAT ACBF SIDA, NORAD FINIDA; DANIDA
Professionnels en milieu de carrière	Programme diplômant au siège	Cours de base; Ateliers; Séminaires Thèse de M.A	Renforcement capacités de planification et de gestion	ACBF EPNLT MRAG RAF 89/054	
Production et diffusion de matériels pédagogiques	Réseau: Bourses; Sous contrat; Conférence.	Mobilité de l'expertise africaine	Renforcement des capacités de gestion	EPNLT ACBF/CIRES ACBF/EDI/BAD ACBF/AERC	

SCHÉMA D'AUDIT

Adapté de : Managing a management development institution.
Séries Man Dev N° 18, B.I.T.

1. Notre rôle et notre profil

1.1 Quel est notre métier ? Quelle sorte d'établissement sommes-nous ?

1.2 Quelles sont notre philosophie, nos valeurs et croyances fondamentales en ce qui concerne le management et son rôle dans la société ? Quelle est notre conception des différents rôles d'une institution de développement des cadres ?

1.3 Quel est notre but principal, ultime (notre mission)? Quand, sur quels critères et par qui a-t-il été défini ? A-t-il jamais été révisé ?

1.4 Quels choix stratégiques fondamentaux avons-nous faits ? Quand et pourquoi ?

1.5 Quels sont nos objectifs spécifiques ? Sont-ils cohérents ? Donnent-ils une orientation claire à nos activités ?

1.6 Quelle est la gamme de nos principales activités (services à la clientèle), leurs liens avec notre mandat, notre philosophie, notre mission, nos objectifs? Quels sont les liens entre nos principaux domaines d'activités ?

1.7 Quel est notre degré d'autonomie et notre statut légal ? Est-ce que notre localisation et notre statut nous aident à atteindre nos objectifs ?

1.8 Quelle est notre image ? La connaissons-nous vraiment ? Est-elle ce que nous voudrions qu'elle soit? Sommes-nous acceptés et compris par l'environnement ?

2. Notre environnement

2.1 Quels sont les éléments de notre micro-environnement et de notre macro-environnement?

2.2 Quels éléments ou tendances de notre environnement sont essentiels pour notre travail et qu'exigent-ils de nous?

2.3 Quelles sont les caractéristiques spécifiques, les besoins et tendances en matière de développement des organisations qui constituent notre environnement ?

2.4 Comment appréhendons-nous les tendances nouvelles, les besoins, défis et développements et leurs implications pour notre stratégie et notre politique ? Comment auscultons-nous l'environnement pour innover dans nos programmes ?

3. Notre base de clientèle

3.1 Quels services ou marchés servons-nous et qui sont nos clients ?

3.2 Quels secteurs et types d'organisations servons-nous ? Quels types de cadres et décideurs ?

3.3 Sur quelles bases et comment identifions-nous les partenaires les clients potentiels ?

3.4 Comment recrutons-nous et sélectionnons-nous les clients et les partenaires potentiels?

3.5 Que savons-nous des antécédents, des besoins et des priorités de nos partenaires et de nos clients? Comment identifions-nous leurs besoins et leurs demandes.

3.6 Sur quelles bases et comment décidons-nous des modes d'interventions et types de programmes adaptés à nos différents partenaires et clients ?

3.7 Quelles sont notre place et notre part du marché national, local, international ? Qui d'autre sert le même marché ?

4. Nos liens avec l'environnement

4.1 Quelle est notre politique en ce qui concerne nos liens avec l'environnement ?

4.2 Quelles relations avons-nous avec nos mandants, tutelles et autres parties prenantes ?

4.3 Quels liens avons-nous avec les gouvernements, les bailleurs de fonds, la communauté des affaires, les employeurs et travailleurs, etc. ?

4.4 Quels liens avons-nous avec nos anciens stagiaires ?

4.5 Sommes-nous bien intégrés dans la communauté locale ?

4.6 Quels sont nos liens avec l'université et d'autres institutions qui enseignent des disciplines fondamentales? Même question pour les associations professionnelles.

4.7 Quels sont nos liens et comment coopérons-nous avec d'autres établissements ?

4.8 Faisons-nous partie d'un système organisé qui comprend plusieurs institutions ? Quel cadre ce système offre-t-il à notre activité ? Contribuons-nous à modeler le système ?

4.9 Comment utilisons-nous la coopération technique internationale (bilatérale, multilatérale)? Quelles sont notre politique et notre expérience dans ce domaine ?

4.10 Est-ce que nous informons notre environnement sur nos objectifs et nos services de façon efficace? Quelles sont notre politique et notre expérience dans ce domaine ?

4.11 Certains de nos liens nous rendent-ils très vulnérables ? Maintenons-nous des liens stériles ?

5. Nos ressources et compétences

Les ressources humaines

5.1 Quelles sont la taille, la structure et la compétence de notre corps professoral et professionnel et leurs rapports avec nos objectifs, nos domaines d'activités et nos modes d'intervention ?

5.2 Savons-nous utiliser efficacement les collaborateurs extérieurs à temps partiel ?

5.3 Quelles sont la taille et la compétence du personnel administratif et du personnel d'appui?

5.4 Quelle est notre politique de recrutement, sa mise en œuvre ?

5.5 Quelles sont notre politique de développement des carrières et sa mise en application?

5.6 comment évaluons-nous les performances individuelles ainsi que celles des groupes? Comment utilisons-nous les résultats des évaluations du personnel ?

5.7 Quelles sont les motivations de notre corps professoral et professionnel?

5.8 Quelle est notre politique de rémunération ? Quelle est son influence sur la performance, le recrutement, le développement et la rotation du personnel ?

5.9 Sommes-nous une institution où il fait bon travailler ?

Le savoir-faire professionnel

5.10 Quelles sortes et quels niveaux de programmes de formation et de perfectionnement pouvons-nous offrir ? Quelles sont la qualité et la pertinence de nos programmes ? Sont-ils à jour face aux besoins nouveaux ?

5.11 Quelle est notre fonds de programmes de formation et matériels pédagogiques ?

5.12 Quelles sont nos capacités à développer de nouvelles sortes de programmes ? Dans quels domaines ?

5.13 Quelles sont nos capacités et nos expériences dans l'élaboration de cas et autres matériels pédagogiques ?

5.14 Sommes-nous à jour dans la méthodologie de formation et dans la technologie pédagogique moderne ?

5.15 Quelles sont nos capacités en développement des organisations et en formation sur mesure ?

5.16 Quelles sont nos capacités et notre expérience dans la consultation et la résolution pratique des problèmes ? Quelles tâches pouvons-nous entreprendre dans ces domaines ?

5.17 Avons-nous des procédures de consultation clairement structurées, des manuels de procédure et une collection cataloguée de rapports de missions de consultation ?

5.18 Pouvons-nous nous charger de politiques et de structuration ou restructuration majeures des systèmes de gestion au niveau régional ou national ?

5.19 Quelle sorte de recherche sommes-nous capables d'entreprendre ? Sommes-nous forts en méthodologie de la recherche ?

5.20 Comment sont divulgués et utilisés les résultats de nos recherches ?

5.21 Sommes-nous capables de combiner et de coordonner nos différentes activités (formation, perfectionnement, recherche, conseil, etc.) et de rendre services aux partenaires et à la clientèle tout en développant nos propres capacités professionnelles?

5.22 Quel est notre palmarès de publications ? Quelle contribution pratique et théorique pouvons-nous faire à travers ces publications ?

5.23 Quels sont les objectifs et l'organisation de notre bibliothèque et de nos services de documentation et d'information ? Quelle est notre base d'information et quels services peut-elle offrir ? Comment nos services sont-ils utilisés ?

Installations et équipement

5.24 Nos installations sont-elles adéquates en ce qui concerne leur surface, leur localisation, leur conception fonctionnelle et leur confort ?

5.25 Les installations résidentielles (logements, restauration) sont-elles adaptées à nos types de programmes, à notre clientèle et à nos installations de travail ?

5.26 Avons-nous un programme pour étendre nos installations et pour financer ce développement?

Finances

5.27 Quelle est la structure de nos ressources financières ? Est-elle bien définie, équilibrée et stabilisée ? Pouvons-nous la contrôler ?

5.28 Quelle est notre situation financière ? Manquons-nous de financement ? Sommes-nous vulnérables financièrement ? Sommes-nous obligés d'entretenir certaines activités pour des raisons purement financières ?

5.29 Quelle est notre politique de tarifs et quel est son impact sur nos ressources financières ?

5.30 Est-ce que nous sommes payés à la date prévue pour nos services ?

6 Notre système de management

La structure de l'organisation

6.1 Quel choix de structure interne de l'organisation avons-nous fait et pourquoi ? Est-il une indication de nos priorités stratégiques ? Quelle influence a-t-il sur l'utilisation de nos ressources ?

6.2 Quel est l'efficacité de nos organes de prise de décisions, de conseil et de coordination?

6.3 Quelle est l'efficacité des fonctions clés dans notre structure (directeur, coordonnateurs de programmes, chefs de départements, etc.)?

6.4 L'organisation de nos services d'administration et d'appui est-elle satisfaisante ? Ces services apportent-ils une aide convenable au corps professoral et professionnel?

Style de management

6.5 Quelles est la spécificité du style de management, de leadership et de communication prévalent dans notre établissement ?

6.6 Comment organisons-nous la participation interne ?

6.7 Quel impact le style de management a-t-il sur la motivation et le comportement de notre corps professoral et professionnel ?

6.8 Quel impact le style de management a-t-il sur la performance et l'image de notre établissement.

Planification

6.9 Avons-nous un système de planification qui peut être qualifié de stratégique ? Est-il notre propre conception ou sont-ils des orientations régionales, nationales ou sectorielles ?

6.10 Quel est le véritable impact de la planification stratégique sur nos activités et notre performance ?

6.11 Quelle est l'efficacité de notre programme opérationnel et de notre planification des ressources ?

Supervision des performances

6.12 Comment supervisons-nous et contrôlons-nous nos opérations ?

6.13 Qui évalue nos performances ?

6.14 Qu'est-ce qui est considéré comme notre production et notre réalisation ?

6.15 A quels niveaux nos différents produits sont-ils identifiés, mesurés et évalués (par exemple, participants, avis de clients ou d'experts; acquisition de connaissances, changement dans les comportements, changement dans les pratiques de gestion, meilleure performance de l'organisation)?

6.16 Est-ce que les résultats sont comparés aux apports? Que montre cette comparaison ?

6.17 Notre performance est-elle comparée avec celle d'établissements similaires dans le monde ? Qu'en déduisons-nous ?

6.18 Quelles conclusions sont tirées du contrôle et de l'évaluation des performances ? Comment sont-elles utilisées pour améliorer le management stratégique et opérationnel de notre institution?

7. Résumé

7.1 Quels ont été nos plus grandes réussites et nos plus grands échecs ? Pourquoi ?

7.2 Quelles sont nos principales réalisations ?

7.3 Quels défis et opportunités futurs sont les plus importants à nos yeux ?

7.4 Quelles sont nos principales forces et faiblesses ?

7.5 Quelles conclusions majeures pouvons-nous tirer du présent audit pour notre management stratégique ?