



PROBLEMATIQUE DE LA PLANIFICATION STRATEGIQUE ET OPERATIONNELLE  
AU CENTRE NATIONAL DE RECHERCHE ET DE FORMATION SUR LE PALUDISME  
(CNRFP)

**MEMOIRE POUR L'OBTENTION DU  
MASTER SPECIALISE EN MANAGEMENT STRATEGIQUE ET OPERATIONNEL**

-----

Présenté et soutenu publiquement le [Date] par

**Rasmané NASSA**

**Travaux dirigés par : Ousmane NERE**

Administrateur des Hôpitaux et des  
Services de Santé,  
Master en santé publique,  
Chevalier de l'ordre du mérite de  
la santé et de l'action sociale.

*Jury d'évaluation du stage :*

Président : Prénom NOM

Membres et correcteurs : Prénom NOM  
Prénom NOM  
Prénom NOM

**Promotion [2011/2012]**

## CITATION

« Ne faites pas de petits plans. Ils n'ont pas cette magie propre à faire palpiter le sang dans les veines de l'homme ; peut-être même ne se réaliseront-ils pas. Faites des plans d'envergure, ayez de grands espoirs et de grands idéaux dans le travail ; n'oubliez pas qu'une fois consigné, le plan noble et logique sera immortel et nous survivra des siècles, s'imposant toujours avec plus d'insistance. N'oubliez pas que nos fils et nos petits fils feront des choses dont nous serions étonnés. Que votre mot d'ordre soit l'ordre, et votre musée, la beauté. Visez haut »

Daniel Buraham, architecte de Chicago (1846-1912)

## REMERCIEMENTS

Nos remerciements vont à l'endroit de tous ceux qui nous ont soutenu tant moralement que matériellement lors de la réalisation de ce mémoire.

Il s'agit particulièrement:

- de **Monsieur Ousmane NERE**, notre directeur de mémoire, qui malgré ses multiples occupations nous a témoigné de sa disponibilité, son soutien, ses encouragements, sa patience et son professionnalisme;
- de **Monsieur le Directeur Général de l'Institut International d'Ingénierie de l'Eau et de l'Environnement (2IE)** ainsi que tout le corps professoral pour la qualité de la formation reçue ;
- du **Dr Sodiomon B. SIRIMA**, Administrateur Délégué du Centre National de Recherche et de Formation sur le Paludisme (CNRFP) pour sa disponibilité et ses encouragements;
- de **Monsieur David BAZIE** pour son appui technique;
- de **mon épouse Halguièta** pour son affection, son appui technique et ses encouragements;
- de mes enfants **Aliah Imane** et **Amine** pour la souffrance endurée au cours de cette formation ;
- des acteurs impliqués dans le processus de planification au CNRFP pour leur contribution ;
- et de toutes les personnes physiques ou morales dont les noms n'ont pu être cités ici et qui ont bien voulu nous fournir la documentation, les informations et la logistique nécessaire.

Qu'ils trouvent tous dans ce travail, le fruit de leurs efforts.

**RESUME**

Malgré les nombreuses controverses sur les relations potentielles entre planification et performance, la planification, qu'elle soit stratégique ou opérationnelle est, de nos jours, une exigence de bonne gestion d'une organisation et ce, dans un contexte de rareté des ressources. La présente étude s'est focalisée sur la problématique de ces deux types de planification au sein d'un centre de recherche en santé qu'est le Centre National de Recherche et de Formation sur le Paludisme(CNRFP) à Ouagadougou au Burkina Faso.

Les résultats obtenus montrent qu'en dépit de quelques forces relatives à l'élaboration sans discontinuer d'un plan d'action annuel faisant l'objet d'une évaluation annuelle, le processus de planification est tributaire d'une insuffisance de compétence des acteurs en la matière et d'un système inadéquat toute chose conduisant à l'inexistence d'un plan stratégique pour le centre et à des insuffisances dans l'élaboration des plans d'action annuels.

Au regard de ce qui précède, des suggestions et recommandations ont été faites aussi bien à la Direction de la Prospective et de la Planification Opérationnelle du Ministère de la Santé, tutelle technique qu'à celles du CNRFP en vue de remédier les insuffisances constatées.

**Mots Clés :**

- 
- 1 – Organisation**
  - 2 – Planification stratégique**
  - 3 - Planification opérationnelle**
  - 4 – Stratégie**
  - 5 – Plan**

**ABSTRACT**

Despite many controversies about the potential relationship between planning and performance, planning, whether strategic or operational is, nowadays, a requirement for good management of an organization and in a context of scarce resources. The present study focused on the issue of these two types of planning within a health research center that is the National Center for Research and Training on Malaria (CNRFP) in Ouagadougou, Burkina Faso.

The results show that despite some relative strengths in developing continuously an annual action plan subject to an annual assessment, the planning process is dependent on a lack of competence of actors in the field and a anything improper system leading to the lack of a strategic plan for the center and shortcomings in the preparation of annual action plans.

In view of the foregoing, suggestions and recommendations were made both to the Directorate of Forecasting and Operational Planning of the Ministry of Health, as those of the technical CNRFP to address the shortcomings identified guardianship.

**Key words :**

---

- 1 - Organization**
- 2 – Strategic planification**
- 3 – Operationel planification**
- 4 - Strategy**
- 5 – Planning**

## **LISTE DES ABREVIATIONS**

2IE	: Institut International d'Ingénierie de l'Eau et de l'Environnement
CNLP	: Centre National de Lutte contre le Paludisme
CNRFP	: Centre National de Recherche et de Formation sur le Paludisme
CNRST	: Centre National de Recherches Scientifiques et Technologiques
DGESS	: Direction Générale des Etudes et des Statistiques Sanitaires
DPPO	: Direction de la Prospective et de la Planification Opérationnelle
ECD	: Equipe Cadre de District
FFOM	: Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces
FFOM	: Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces
MFPDI	: Ministère de la Fonction Publique et du Développement Institutionnel
MS	: Ministère de la Santé
PA	: Plan d'action
PDSD	: Plan de Développement Sanitaire du District
PM	: Premier Ministère
PNDS	: Plan National de Développement Sanitaire
PNLP	: Programme National de Lutte contre le Paludisme
PRES	: Présidence du Faso
PSN	: Politique Sanitaire Nationale
SG	: Secrétariat Général
SWOT	: Strengths, Weaknesses, Opportunities ,Threats

## SOMMAIRE

<b>CITATION .....</b>	<b>II</b>
<b>Remerciements .....</b>	<b>III</b>
RESUME .....	IV
ABSTRACT .....	V
<b>liste des abréviations .....</b>	<b>VI</b>
<b>Sommaire .....</b>	<b>1</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX.....</b>	<b>3</b>
<b>LISTE DES FIGURES .....</b>	<b>4</b>
<b><i>I. Introduction .....</i></b>	<b>5</b>
<b><i>II. Hypothèse de travail et/ou Objectifs du travail .....</i></b>	<b>8</b>
2.1 Question de recherche .....	8
2.2 Hypothèses de recherche .....	8
2.3 But de l'étude .....	9
2.4 Objectif général .....	9
2.5 Objectifs spécifiques .....	9
<b><i>III. Matériels et Méthodes .....</i></b>	<b>10</b>
3.1 Cadre de l'étude.....	10
3.1.1 Définition de quelques concepts .....	10
3.1.2 Les étapes de la planification stratégique .....	11
3.1.3 Les étapes de la planification opérationnelle .....	13
3.2 Champ de l'étude.....	13
3.2.1 Historique du CNRFP .....	13
3.2.2 Missions, organisation et fonctionnement du CNRFP.....	14
3.3 Méthodologie.....	15
3.3.1 Type d'étude .....	15
3.3.2 Population de l'étude.....	15
3.3.3 Echantillon/Echantillonnage .....	15
3.3.4 Méthodes et techniques de collecte des données .....	15
3.3.5 Instruments de collecte des données.....	16
3.3.6 Validation des instruments .....	16

3.3.7 Déroulement de l'enquête.....	17
3.3.8 Limites de l'étude.....	17
3.3.9 Considérations éthiques .....	17
3.3.10 Méthode de traitement des données.....	17
3.3.11 Difficultés rencontrées.....	18
<b>IV. Résultats.....</b>	<b>19</b>
4.1 Résultats issus du questionnaire et des grilles d'entretien.....	19
4.1.1 Des connaissances sur la planification stratégique .....	19
4.1.2 Des connaissances sur la planification opérationnelle .....	19
4.1.3 De la formation sur la planification stratégique .....	20
4.1.4 De la formation sur la planification opérationnelle .....	20
4.1.5 De l'adéquation de la formation sur la planification stratégique .....	20
4.1.6 De l'existence d'un plan stratégique .....	21
4.1.7 De l'existence d'un plan opérationnelle.....	21
4.1.8 De l'implication dans le processus de planification opérationnelle .....	21
4.1.9 De l'existence d'un référentiel pour la planification stratégique.....	22
4.1.10 De l'existence d'un référentiel pour la planification opérationnelle .....	22
4.1.11 De l'existence d'un service/cellule chargé (e) de la planification opérationnelle .....	22
4.1.12 De l'importance de la planification stratégique pour le CNRFP.....	23
4.1.13 De l'importance de la planification opérationnelle pour le CNRFP .....	23
4.1.14 De l'évaluation des plans d'action du centre .....	23
4.1.15 Des suggestions du personnel enquêtées en rapport avec l'élaboration, la mise en œuvre et l'évaluation des plans stratégique et opérationnel.....	24
4.2 Résultats issus de la revue de la littérature (l'exploitation des plans d'action du CNRFP).....	25
4.2.1 Du nombre de plans d'action élaborés par la structure.....	25
4.2.2 De l'analyse de la situation dans les plans d'action .....	25
4.2.3 De la proportion des financements sur la période .....	25
<b>V. Discussion et Analyses .....</b>	<b>26</b>
<b>VI. Conclusions .....</b>	<b>29</b>
<b>VII. Recommandations - Perspectives.....</b>	<b>31</b>
Annexe I : DEMANDE D'AUTORISATION D'ENQUETE.....	35
Annexe II : AUTORISATION D'ENQUETE.....	37
Annexe III : QUESTIONNAIRE .....	39

## **LISTE DES TABLEAUX**

**Tableau n°01** : Répartition des personnes enquêtées selon leurs connaissances sur la planification stratégique

**Tableau n°02** : Répartition des personnes enquêtées selon leurs connaissances sur la planification opérationnelle

**Tableau n°03** : Répartition des personnes enquêtées selon leur formation sur la planification stratégique

**Tableau n°04** : Répartition des personnes enquêtées selon leur formation sur la planification opérationnelle

**Tableau n°05** : Appréciation de la qualité de la formation reçue en planification stratégique

**Tableau n°06** : Existence d'un plan stratégique

**Tableau n°07** : Connaissances sur l'existence du plan opérationnel

**Tableau n°08** : Implication des personnes enquêtées dans le processus planification opérationnelle

**Tableau n°09** : Existence d'un référentiel pour la planification stratégique

**Tableau n°10** : Existence d'un référentiel pour la planification opérationnelle

**Tableau n°11** : Existence d'un service/cellule chargé (e) de la planification opérationnelle

**Tableau n°12** : Appréciation de l'importance de la planification stratégique

**Tableau n°13** : Appréciation de l'importance de la planification opérationnelle

**Tableau n°14** : Evaluation des plans d'action du centre

**Tableau n° 15** : Proportion des financements reçus par le CNRFP sur la période 2011-2013

## **LISTE DES FIGURES**

**Figure n°01**: démarche d'élaboration d'un cadre stratégique

## I. INTRODUCTION

---

La planification a de tout temps été au cœur des préoccupations de l'Etat burkinabè et des dirigeants du secteur de la santé en particulier. Ceci se manifeste à travers une planification normative consistant en l'élaboration de la Politique Sanitaire Nationale (PSN) et une planification stratégique avec l'élaboration du Plan National de Développement Sanitaire (PNDS) au niveau national, de Plan de Développement Sanitaire de District (PDS) ou de projet d'établissement au niveau des hôpitaux. Au niveau opérationnel, on assiste à l'élaboration de plans d'action annuels qui fixent les objectifs opérationnels pour la mise en oeuvre du PNDS, du PDS ou du projet d'établissement.

Au terme de l'arrêté n°2006-014/MS/SG du 08 février 2006 portant création, organisation et fonctionnement dudit centre, l'Administrateur Délégué, premier responsable du Centre National de Recherche et de Formation sur le Paludisme (CNRFP) doit présenter annuellement au comité de gestion, organe délibérant, un rapport de gestion faisant ressortir la situation d'exécution du programme d'activité. Cela suppose l'élaboration préalable dudit programme qui fera par la suite l'objet d'évaluation. C'est d'ailleurs une obligation découlant du décret n°98-372/PRES/PM/MFPDI du 15 septembre 1998 portant normes d'élaboration des programmes et rapports d'activités dans les services publics. Le programme d'activités fixe les objectifs des services en précisant les actions à entreprendre, leur délai de réalisation, les résultats attendus et les contraintes de réalisation<sup>1</sup>. C'est un groupe ou un regroupement d'activités mises en oeuvre afin de produire des biens, des services et des prestations en vue d'atteindre un objectif déterminé. La fixation d'un objectif est donc préalable à la conception d'un programme. L'objectif se définit comme étant un résultat à atteindre dans un délai déterminé. L'activité quant à elle « est une combinaison d'intrants (ressources humaines, matérielles et financières) afin de contribuer à la production d'un extrant (résultat) qui peut être un bien ou un service entrant dans le cadre de la réalisation d'un objectif bien donné<sup>2</sup> ». Le CNRFP étant un service public ne saurait déroger à l'obligation d'élaboration d'un programme d'activité.

---

<sup>1</sup> Décret n°98-372/PRES/PM/MFPDI du 15/09/1998

<sup>2</sup> MEF, L'approche budget programme : concepts clefs, processus d'élaboration, d'exécution et de contrôle, Avril 2001, p 15

Cette exigence du législateur burkinabè est justifiée par Sénèque, philosophe latin, pour qui « il n'y a pas de vent favorable pour celui qui ne sait pas où il va ». Dans un environnement économique marqué par la rareté des ressources, il devient plus qu'impérieux pour toute organisation d'identifier les orientations à suivre ainsi que les actions à mener afin d'atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés. La planification apparaît donc comme un outil essentiel dans la vie d'une organisation. L'objet sur lequel elle porte et l'horizon temporel considéré permettent d'en distinguer deux types : la planification stratégique (plan stratégique) et celle opérationnelle (plan d'action). Quel est l'état des lieux de ces deux types de planification au sein du Centre National de Recherche et de Formation sur le Paludisme? Quelles sont leurs forces et faiblesses? Quelles suggestions pour une amélioration du processus de planification dans ce centre de recherche? Ce sont là autant de questions essentielles qui méritent notre attention et auxquelles nous tenterons d'apporter des réponses.

La méthodologie de collecte des données a été élaborée sur la base d'une revue documentaire (exploitation d'ouvrages spécialisés, analyse des plans d'action de la période 2012-2013) et d'une enquête auprès des acteurs impliqués dans la planification au sein du centre.

L'enquête a été faite par questionnaire auto administré et a concerné une population cible constituée de membres du conseil de direction de l'établissement impliqués dans le processus de planification du centre.

Des entretiens ont aussi été menés avec certaines personnes ressources que sont l'Administrateur Délégué dudit centre et le Directeur de la Prospective et de la Planification Opérationnelle (DPPO) du Ministère de la Santé.

Le traitement des données a été fait à l'aide du logiciel Epi Info version 3.5.1.

Notre travail est articulé autour de plusieurs points. Le premier point est consacré aux objectifs et hypothèses de travail ; le second expose le matériel et les méthodes utilisés. Le troisième est consacré à la présentation des résultats issus de la collecte des données qui ont discutés et analysés dans le quatrième point. Avant de conclure, des recommandations et suggestions ont été formulées en vue de contribuer à une meilleure planification au sein du

---

Problématique de la planification stratégique et opérationnelle au Centre National de Recherche  
et de Formation sur le Paludisme

CNRFP.

## II. HYPOTHESE DE TRAVAIL ET/OU OBJECTIFS DU TRAVAIL

---

### 2.1 Question de recherche

La planification au CNRFP se caractérise par l'absence de plan stratégique ; aussi, le plan opérationnel (plan d'action) de l'année n de la structure est finalisé et adopté par le comité de gestion au cours de la même année, ce qui présuppose que des activités sont exécutées sans pour autant être préalablement contenues dans le plan d'action ou être autorisées par l'organe délibérant. De plus l'élaboration du plan d'action annuel de la structure rencontre de nombreuses difficultés aussi bien dans la démarche adoptée que dans son contenu. Quelles informations doit-on collecter, quand les collecter et comment les agencer dans le plan? Qui doit collecter ces informations?

Au regard de ce qui précède, il apparaît opportun de se poser la question principale suivante : quels sont les facteurs qui expliquent les insuffisances de la planification stratégique et opérationnelle au CNRFP? C'est à cette question que la présente étude tente d'apporter des réponses.

### 2.2 Hypothèses de recherche

Selon Denis Besnard<sup>3</sup>, « une hypothèse est un pari que vous faites à propos d'un phénomène que vous allez investiguer. C'est donc une affirmation (pas une question) dont vous allez tester la solidité grâce à un recueil de données et une analyse de ces données ». De l'avis de Luc Van CAMPENHOUDT<sup>4</sup>, « l'hypothèse est une proposition provisoire, une présomption qui demande à être vérifiée ». Pour Perrien, Chéron et Zien<sup>5</sup> une hypothèse doit répondre à deux conditions :

- elle doit énoncer une relation entre deux variables
- elle doit pouvoir être facilement traitée.

Tenant compte de ce qui précède, deux hypothèses ont été formulées dans le cadre de ce

---

<sup>3</sup> Denis Besnard, Guide de rédaction d'un mémoire en sciences humaines, version 2.3, janvier 2011, page 14

<sup>4</sup> Manuel de recherche en sciences sociales, Luc Van CAMPENHOUDT, 1995, p135, 186p.

<sup>5</sup> Cités par David VOIGT Examen des relations potentielles entre planification stratégique et opérationnelle et la performance des PME Québécoises, UQAC, Août 1993

travail afin d'apporter des réponses à la principale question ci-dessus posée.

Hypothèse 1 : La qualité de la planification stratégique et opérationnelle du CNRFP est tributaire de l'insuffisance de compétences des agents en matière de techniques de planification.

Hypothèse 2 : les insuffisances de la planification stratégique et opérationnelle du CNRFP s'expliquent par l'inadéquation du système de planification.

Dans la première hypothèse, les deux variables sont : la planification stratégique et opérationnelle d'une part, variable dépendante et l'insuffisance de compétences des agents en matière de techniques de planification d'autre part, variable indépendante. En effet, il est clair qu'une insuffisance de compétence des acteurs impliqués dans le processus de planification sur le sujet aura des conséquences négatives sur ce processus.

Dans l'hypothèse 2, l'inadéquation du système de planification, variable indépendante a une influence sur la qualité de la planification, variable dépendante.

Quels but et objectifs sont-ils poursuivis à travers cette étude?

### **2.3 But de l'étude**

Cette étude a pour but de contribuer à une meilleure gestion du CNRFP;

### **2.4 Objectif général**

L'objectif général de l'étude est de contribuer à une meilleure planification au CNRFP.

### **2.5 Objectifs spécifiques**

De façon spécifique, il s'agira de :

- ✓ Analyser les forces et faiblesses en matière de planification stratégique et opérationnelle au CNRFP ;
- ✓ Proposer un système adéquat pour la planification opérationnelle et stratégique au CNRFP.

### III. MATERIELS ET METHODES

---

#### 3.1 Cadre de l'étude

##### 3.1.1 Définition de quelques concepts

La planification est l'organisation dans le temps de la réalisation d'objectifs dans un domaine précis avec différents moyens mis en œuvre et sur une durée (et des étapes) précise(s)<sup>6</sup>. Elle est, pour Albert Waterson<sup>7</sup> un effort organisé, conscient et continu, dont le but est de choisir les moyens les meilleurs pour atteindre les objectifs soigneusement précisés.

La planification stratégique a été formalisée par I. Ansoff en 1965. Elle est un processus de prise de décision qui doit amener l'entreprise à faire des choix stratégiques, puis à les mettre en place afin d'atteindre le but qu'elle s'est fixé<sup>8</sup>. Pour Henry Mintzberg<sup>9</sup> cité par Marie Agnès Morsain, les limites du concept peuvent être regroupées en trois dangers et trois erreurs.

Le premier danger est le manque d'adhésion dû au fait que la planification était l'affaire d'une poignée d'individus souvent déconnectés de la réalité. Le second est le conservatisme lié à une démarche analytique longue et fastidieuse, toute chose ne facilitant pas la créativité, la remise en question et l'adaptation rapide aux données de l'environnement. Le troisième danger est le contrôle pesant et sclérosant induit par la démarche qui donne l'impression que les planificateurs veulent tout contrôler, tout maîtriser.

La première erreur est quant à elle celle de formalisation découlant d'une volonté de tout programmer de façon à être encore plus efficace, ce qui conduit à une disparition quasi-totale de l'intuition, de la créativité, de l'imagination et à un appauvrissement des contacts informels pourtant riches en informations. La seconde est l'erreur de prédétermination. Le processus est basé sur des prévisions qui ne supportent pas l'aléatoire, le changement, la rupture. La troisième erreur est celle de détachement. Il n'est pas toujours aisé d'assurer une

---

<sup>6</sup> Wikipédia

<sup>7</sup> Cité par les auteurs du module 7 Planification de la formation en gestion des membres non médecins des équipes cadres de district, Deuxième édition, Août 2007

<sup>8</sup> Marie Agnès Morsain, Dictionnaire de management stratégique, Belin Sup Gestion, Edition Belin, 2000

articulation efficace entre planification stratégique et opérationnel. En effet, les deux catégories d'acteurs n'ont pas toujours les mêmes intérêts, les mêmes informations ou les mêmes contraintes de sorte que les décisions stratégiques sont parfois mal comprises et critiquées.

Quant à la planification opérationnelle, Robinson, Logan et Salem<sup>10</sup> (1986:7) la définissent comme suit «La planification opérationnelle correspond aux activités de planification détaillées qui conduisent à l'élaboration d'objectifs à court terme, de plans d'action et de procédures pour la conduite des opérations quotidiennes. Elle joue un rôle important dans l'implantation d'une stratégie car elle transforme les plans stratégiques en plans d'action». C'est la même définition qui est donnée du concept par les auteurs du module 7 sur la planification sanitaire adressé aux membres non médecins des équipes cadres de districts(ECD) au Burkina Faso. De façon plus explicite, le plan opérationnel met en œuvre le plan stratégique de la structure.

### ***3.1.2 Les étapes de la planification stratégique***

En dépit de l'existence de plusieurs approches de la planification stratégique, le processus y afférent peut se résumer en six principales étapes.

La première étape du processus de planification devrait consister en une évaluation des progrès du travail à travers une analyse de la situation de l'organisation afin d'en déterminer ses forces et faiblesses. La deuxième étape consiste en une étude de l'environnement est un moyen d'évaluer le contexte dans lequel l'organisation va fonctionner au regard des contextes socio-économiques, politiques, technologiques, écologiques et législatifs dans lesquels l'organisation fonctionne. Ceci permettra de mettre en évidence les opportunités qui s'offrent à elle mais aussi les menaces qui pourraient peser sur son développement.

---

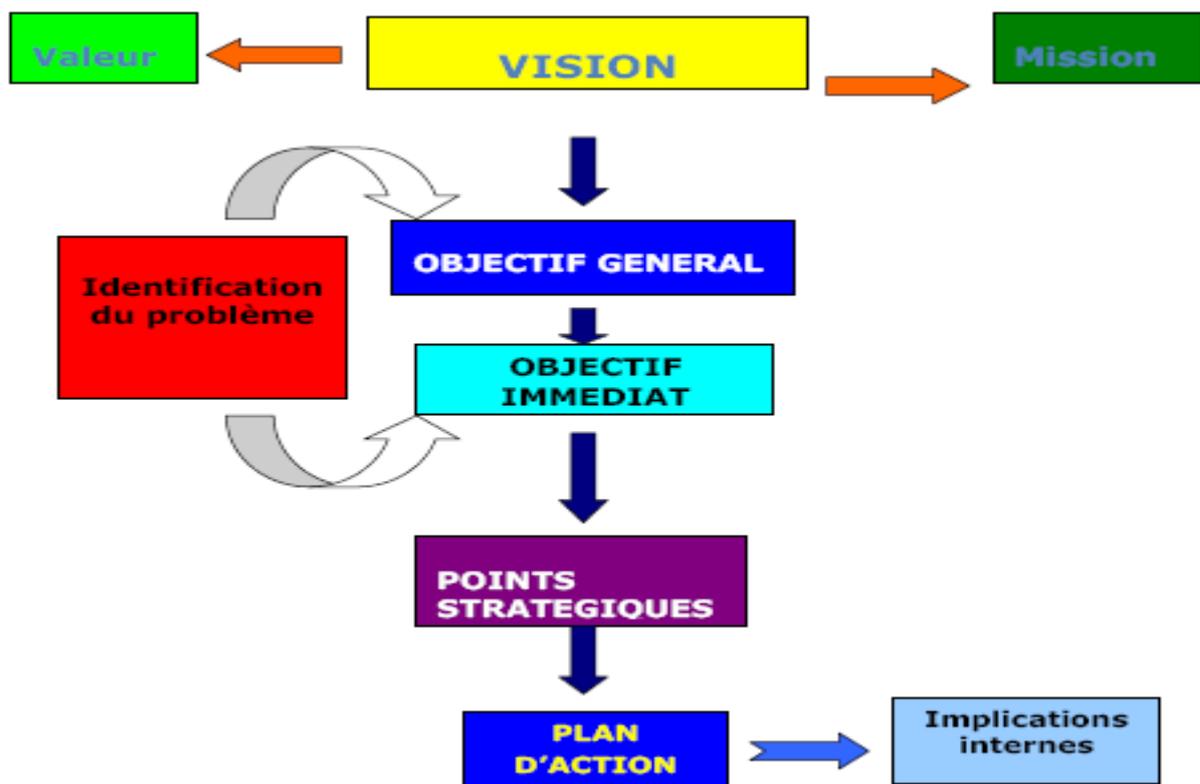
<sup>9</sup> Henry Mintzberg, Grandeur et décadence de la planification stratégique, Paris, Dunod, 1994

<sup>10</sup> Cités par David VOIGT Examen des relations potentielles entre planification stratégique et opérationnelle et la performance des PME Québécoises, UQAC, Août 1993

Ces deux premières étapes peuvent être faites grâce à un outil appelé SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) ou FFOM (Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces).

Ces deux étapes passées, suit l'étape de l'élaboration du cadre stratégique dans lequel l'organisation va évoluer. Le schéma ci-dessous donne la démarche d'élaboration du cadre stratégique.

**Figure n°01:** démarche d'élaboration d'un cadre stratégique



Source : COULIBALY Ber-zan, les outils de l'analyse stratégique de l'organisation, 2IE, année académique 2011-2012

L'étape 4 est la sélection d'une ou de plusieurs stratégie (s). La stratégie est, selon Clausewitz, « l'art de ne combattre qu'en position de supériorité ». Selon le dictionnaire Larousse, c'est l'art de diriger les moyens en vue de la victoire. Elle « correspond à votre approche, et dans cette approche, aux projets et aux activités que vous choisissez de poursuivre pour atteindre votre vision et vos objectifs, dans le contexte de vos valeurs et de votre mandat »<sup>11</sup>. Pour Michel MAR Chesnay<sup>12</sup>, « C'est l'ensemble constitué par les

<sup>11</sup> Boîte à outils: la Vue d'Ensemble de la Planification par Janet Shapiro, p 36

réflexions, les décisions, les actions ayant pour objet de déterminer les buts généraux, puis les objectifs, de fixer le choix des moyens pour réaliser ces buts, de mettre en œuvre les actions et les activités en conséquence, de contrôler les performances attachées à cette exécution et à la réalisation des buts ». L'étape 5 consiste en l'établissement d'objectifs sur la base de la ou des stratégie (s). Il est à noter que les objectifs doivent être SMART (Spécifiques, Mesurables, Acceptables, Réalistes, Temporisés).

L'étape 6 quant à elle porte sur la manière dont l'organisation doit procéder pour s'organiser, ou se réorganiser en cas d'atteinte des objectifs.

Toutes ces étapes doivent conduire à l'élaboration d'un plan stratégique qui devrait contenir les éléments suivant : vision, mission, contexte, enjeux, orientations stratégiques, objectifs de résultats, indicateurs de performance ; tableau synoptique, contribution aux priorités et orientations du gouvernement<sup>13</sup>.

### ***3.1.3 Les étapes de la planification opérationnelle***

Les principales étapes de la planification opérationnelle sont l'analyse de la situation sanitaire, la détermination des problèmes prioritaires, la fixation des objectifs, l'élaboration des stratégies, la détermination des activités, la détermination des ressources (humaines, matérielles, financières, temps), la programmation de la mise en œuvre et le suivi évaluation<sup>14</sup>. Il s'agit ici de la mise en œuvre du plan stratégique préalablement conçu par l'organisation.

## **3.2 Champ de l'étude**

### ***3.2.1 Historique du CNRFP***

En 1983, le Burkina Faso, à travers le Ministère de la Santé, a créé, dans le cadre de la mise en œuvre d'un protocole d'accord signé avec la République d'Italie, un projet

---

<sup>12</sup> Le management stratégique, éditions de l'ADREG

<sup>13</sup> Ministère Conseil Exécutif Québec

<sup>14</sup> CADSS Formation en gestion des membres non médecins des équipes cadres de district Module 7: Planification. Deuxième édition, Août 2007

communautaire de lutte contre le paludisme dans la ville de Ouagadougou.

Afin de capitaliser les résultats de ce projet, le Centre National de Lutte contre le Paludisme (CNLP) fut créé en 1986. C'est la réorientation des attributions de cette structure qui a conduit à la création en 1998 du Centre National de Recherche et de Formation sur le Paludisme (CNRFP), le volet lutte étant confié au Programme National de Lutte contre le Paludisme (PNLP).

### ***3.2.2 Missions, organisation et fonctionnement du CNRFP***

C'est l'arrêté n°2006-014/MS/SG du 08 février 2006 qui régie l'organisation et le fonctionnement du CNRFP. Au terme de cet arrêté, le centre est une structure rattachée du Ministère de la Santé disposant d'une relative autonomie de gestion et ayant vocation à évoluer vers le statut d'établissement public de l'Etat avec pour missions de:

- ✓ mener la recherche sur le paludisme et les pathologies associées;
- ✓ contribuer, à travers les résultats de la recherche, à l'orientation de la politique de santé pour la réduction du fardeau du paludisme;
- ✓ apporter un appui technique dans la mise en œuvre du programme national de lutte contre le paludisme;
- ✓ servir de laboratoire associé au CNRST, aux universités, hôpitaux du Burkina et à toute autre structure de recherche et de formation nationale pour la recherche et la formation en santé en général, et sur le paludisme en particulier;
- ✓ servir de centre d'excellence au niveau national pour la recherche et la formation sur le paludisme;
- ✓ contribuer à la formation et au recyclage des chercheurs, des étudiants et des agents de santé dans le domaine du paludisme.

Il dispose d'organes de direction ainsi que d'organes de gestion. Les organes de direction sont l'Administration déléguée, le comité scientifique et le comité interne de bioéthique. L'organe de gestion est le comité de gestion qui est l'organe délibérant. Un conseil de direction, organe consultatif, assiste l'Administrateur Délégué dans la conduite de la structure.

Les services de l'Administration déléguée comprennent outre l'Administrateur Délégué et

son secrétariat, la Coordination à la Recherche et à la Formation (CRF), le Service Administratif et Financier, le Service de documentation, informatique et communication et le service d'assurance qualité. La CRF est organisée en départements, les départements subdivisés en laboratoires et ces derniers en unités si besoin en est. Les départements sont au nombre de quatre :

- un département des sciences biomédicales;
- un département de santé publique;
- un département de sciences sociales;
- un département de gestion des données.

### **3.3 Méthodologie**

#### ***3.3.1 Type d'étude***

Il s'agit d'une étude descriptive à visée évaluative.

#### ***3.3.2 Population de l'étude***

La population de cette étude est constituée des acteurs impliqués dans la planification au CNRFP que sont les membres du conseil de direction (Administrateur délégué, investigateurs principaux de projets de recherche, co-investigateurs principaux de projets de recherche, autres chercheurs, et personnel administratif et financier du CNRFP) et autres agents responsables ainsi que du DPPO du Ministère de la Santé soit un nombre de quarante (42).

#### ***3.3.3 Echantillon/Echantillonnage***

Un échantillon est « un ensemble d'individus extraits d'une population étudiée de manière à ce qu'il soit représentatif de cette population, au moins pour l'objet de l'étude »<sup>15</sup>. Compte tenu de la taille de la population cible, l'échantillon correspond à la population de l'étude.

#### ***3.3.4 Méthodes et techniques de collecte des données***

La méthode utilisée est l'enquête par questionnaire et l'entretien semi directif complétée par une revue documentaire.

Une enquête est, selon Wikipédia, « une démarche intellectuelle qui a pour but la découverte de faits, l'amélioration des connaissances ou la résolution de doutes et de problèmes. Concrètement, il s'agit d'une recherche poussée d'informations, avec le but de l'exhaustivité dans la découverte des informations inconnues au début de l'enquête et parfois la volonté de publication des informations collectées ».

L'entretien semi directif est une technique qualitative de recueil d'informations permettant d'interroger des personnes autour de thèmes définis préalablement et consignés dans un guide d'entretien. Il permet de recueillir des faits et des vérifications de faits, des opinions et des points de vue, des analyses, des propositions, des réactions aux premières hypothèses et conclusions des évaluateurs.

La revue de la littérature a consisté à la consultation d'ouvrages généraux et spécialisés sur la question de la planification en général et de la planification stratégique et opérationnelle en particulier. L'analyse et l'exploitation des différents plans d'action ont complété cette revue.

### ***3.3.5 Instruments de collecte des données***

Ils sont en rapport avec les méthodes et techniques de collecte des données. Un questionnaire et des grilles d'entretien ont été utilisés. Le questionnaire a été auto administré à tout l'échantillon à l'exception de l'administrateur délégué et du DPPO à qui des grilles ont été administrées.

### ***3.3.6 Validation des instruments***

Comme dans toute enquête qualitative, un certain nombre de biais sont susceptibles d'apparaître et diminuer ainsi la qualité de représentativité de la réalité et il faudrait les contrôler pour garantir la validité de l'expérience. Pour ce faire, le questionnaire a subi un pré-test qui nous a permis de reformuler ou supprimer certaines questions. La question « le centre arrive-t-il à bénéficier d'un nombre de projets acceptables ? » a finalement été supprimée car n'ayant aucun rapport avec la planification stratégique et opérationnelle pratiquée par l'établissement.

---

<sup>15</sup> Wikipédia

Il en est de même de la grille d'entretien. La question 1 qu'est-ce que la planification stratégique et opérationnelle a été reformulée comme suit : quelle est votre opinion sur les notions de planification stratégique/opérationnelle. La question 3 Disposez-vous de structures et de ressources humaines nécessaires à la réalisation des activités de planification ? qui était fermée a été reformulée comme suit : pouvez-vous nous parler des moyens (structures, ressources humaines, financières et matériels) nécessaires au processus de planification stratégique et/ou opérationnelle qui permet de recueillir les données pour in fine donner une appréciation sur leur effet sur la planification.

### ***3.3.7 Déroulement de l'enquête***

L'enquête et les entretiens se sont déroulés au sein du CNRFP et à la DPPO entre le 23 et 24 avril 2014. Les outils ont préalablement été envoyés aux enquêtées quelques jours avant le début de l'enquête ou de l'interview proprement dit.

### ***3.3.8 Limites de l'étude***

Le temps imparti à cette étude était relativement court toute chose qui ne nous a pas permis d'examiner les relations potentielles qui peuvent exister entre la planification stratégique et opérationnelle et la performance du centre. Ceci pourrait être pris en compte par une prochaine étude.

### ***3.3.9 Considérations éthiques***

Au cours de l'étude, la confidentialité et l'anonymat en faveur des enquêtés ont été garantis. Par ailleurs ces derniers ont été informés de la nécessité de leur consentement préalable à participer ou non à l'enquête et la possibilité de se retirer à tout moment selon leur volonté.

### ***3.3.10 Méthode de traitement des données***

Les données ont été traitées à l'aide du logiciel Epi Info version 3.5.1.

### ***3.3.11 Difficultés rencontrées***

Comme dans toute étude, quelques difficultés ont été rencontrées. Elles avaient essentiellement trait à la disponibilité des personnes enquêtées au regard des nombreuses tâches qu'elles exécutent sur le terrain. Cela a constitué une source de difficulté quant à la promptitude dans la récupération des fiches. Aussi, certains rendez-vous en vue des entretiens ont été à maintes reprises reportés.

## IV. RESULTATS

---

### 4.1 Résultats issus du questionnaire et des grilles d'entretien

#### 4.1.1 Des connaissances sur la planification stratégique

**Tableau n°01** : Répartition des personnes enquêtées selon leurs connaissances sur la planification stratégique

connaissances sur la planification stratégique	Fréquence	Pourcentage	Cumul Pourcentage
<b>Oui</b>	30	83,30%	83,30%
<b>Non</b>	6	16,70%	100,00%
<b>Total</b>	36	100,00%	100,00%

Les données du tableau indiquent que 83,30% des personnes enquêtées déclarent avoir des connaissances en planification stratégique contre 16,70%.

#### 4.1.2 Des connaissances sur la planification opérationnelle

**Tableau n°02** : Répartition des personnes enquêtées selon leurs connaissances sur la planification opérationnelle

connaissances sur la planification opérationnelle	Fréquence	Pourcentage	Cumul Pourcentage
<b>Oui</b>	27	75,00%	75,00%
<b>Non</b>	9	25,00%	100,00%
<b>Total</b>	36	100,00%	100,00%

75% des personnes enquêtées déclarent avoir des connaissances en planification opérationnelle contre 25%.

#### 4.1.3 De la formation sur la planification stratégique

**Tableau n°03** : Répartition des personnes enquêtées selon leur formation sur la planification stratégique

formation sur la planification stratégique	Fréquence	Pourcentage	Cumul Pourcentage
<b>Oui</b>	9	25,00%	25,00%
<b>Non</b>	27	75,00%	100,00%
<b>Total</b>	36	100,00%	100,00%

75% des personnes enquêtées déclarent n'avoir pas été formées en planification stratégique contre 25%.

#### 4.1.4 De la formation sur la planification opérationnelle

**Tableau n°04** : Répartition des personnes enquêtées selon leur formation sur la planification opérationnelle

formation sur la planification opérationnelle	Fréquence	Pourcentage	Cumul Pourcentage
<b>Oui</b>	7	19,40%	19,40%
<b>Non</b>	29	80,60%	100,00%
<b>Total</b>	36	100,00%	100,00%

19,40% des personnes enquêtées ont reçu une formation en planification opérationnelle contre 80,60%.

#### 4.1.5 De l'adéquation de la formation sur la planification stratégique

**Tableau n°05** : Appréciation de la qualité de la formation reçue en planification stratégique

qualité de la formation reçue	Fréquence	Pourcentage	Cumul Pourcentage
<b>MITIGEE</b>	4	50,00%	50,00%
<b>OUI</b>	4	50,00%	100,00%
<b>Total</b>	8	100,00%	100,00%

50% des personnes formées jugent la formation adaptée contre 50% qui la considèrent adaptée.

#### 4.1.6 De l'existence d'un plan stratégique

**Tableau n°06** : Existence d'un plan stratégique

Existence d'un plan stratégique	Fréquence	Pourcentage	Cumul Pourcentage
Oui	7	46,70%	46,70%
Non	8	53,30%	100,00%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

46,70% des personnes enquêtées affirment que le CNRFP dispose d'un plan stratégique contre 53,30%. L'inexistence de plan stratégique a été confirmée par l'Administrateur Délégué au cours de l'entretien.

#### 4.1.7 De l'existence d'un plan opérationnelle

**Tableau n°07** : Connaissances sur l'existence du plan opérationnel

Existence d'un plan opérationnel	Fréquence	Pourcentage	Cumul Pourcentage
Oui	28	100,00%	100,00%
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100,00%</b>	

100% des personnes enquêtées affirment que le CNRFP dispose d'un plan opérationnel.

#### 4.1.8 De l'implication dans le processus de planification opérationnelle

**Tableau n°08** : Implication des personnes enquêtées dans le processus planification opérationnelle

Personnes impliquées dans le processus	Fréquence	Pourcentage	Cumul Pourcentage
Oui	21	75,00%	75,00%
Non	7	25,00%	100,00%
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

Une proportion de 75% des personnes enquêtées estiment être impliquées dans le processus de planification contre 25%.

#### 4.1.9 De l'existence d'un référentiel pour la planification stratégique

**Tableau n°09** : Existence d'un référentiel pour la planification stratégique

Existence d'un référentiel	Fréquence	Pourcentage	Cumul Pourcentage
Oui	3	10,30%	10,30%
Non	26	89,70%	100,00%
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

89,87% des personnes enquêtées affirment ne disposer d'aucun référentiel relatif à l'élaboration de plan stratégique contre 10,30%.

#### 4.1.10 De l'existence d'un référentiel pour la planification opérationnelle

**Tableau n°10** : Existence d'un référentiel pour la planification opérationnelle

Existence d'un référentiel	Fréquence	Pourcentage	Cumul Pourcentage
Oui	15	45,50%	45,50%
Non	18	54,50%	100,00%
<b>Total</b>	<b>33</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

54,50% des personnes enquêtées affirment ne disposer d'aucun référentiel relatif à l'élaboration de plan stratégique contre 45,50%. L'inexistence d'un guide adapté aux réalités des centres de recherches a été confirmée aussi bien par l'Administrateur Délégué du CNRFP que par le DPPO.

#### 4.1.11 De l'existence d'un service/cellule chargé (e) de la planification opérationnelle

**Tableau n°11** : Existence d'un service/cellule chargé (e) de la planification opérationnelle

Existence d'un service/cellule	Fréquence	Pourcentage	Cumul Pourcentage
Oui	17	51,50%	51,50%
Non	16	48,50%	100,00%
<b>Total</b>	<b>33</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

51,50% des personnes enquêtées affirment qu'il existe un service ou cellule chargé (e) de la planification opérationnelle au CNRFP contre 48,50%. L'inexistence formelle d'une

telle structure a été confirmée par l'Administrateur Délégué lors de l'entretien.

#### 4.1.12 De l'importance de la planification stratégique pour le CNRFP

**Tableau n°12** : Appréciation de l'importance de la planification stratégique

importance de la planification stratégique	Fréquence	Pourcentage	Cumul Pourcentage
<b>Oui</b>	11	34,40%	34,40%
<b>Non</b>	21	65,60%	100,00%
<b>Total</b>	32	100,00%	100,00%

34,40% des personnes enquêtées pensent que la planification stratégique est importante pour le centre contre 65,60%.

#### 4.1.13 De l'importance de la planification opérationnelle pour le CNRFP

**Tableau n°13** : Appréciation de l'importance de la planification opérationnelle

importance de la planification opérationnelle	Fréquence	Pourcentage	Cumul Pourcentage
<b>Oui</b>	32	100,00%	100,00%
<b>Total</b>	32	100,00%	100,00%

100% des personnes enquêtées pensent que la planification opérationnelle est importante pour le centre.

#### 4.1.14 De l'évaluation des plans d'action du centre

**Tableau n°14** : Evaluation des plans d'action du centre

Evaluation annuelle du plan d'action	Fréquence	Pourcentage	Cumul Pourcentage
<b>Oui</b>	25	69,40%	69,40%
<b>Non</b>	11	30,60%	100,00%
<b>Total</b>	36	100,00%	100,00%

69,40% des personnes enquêtées affirment que le plan d'action fait l'objet d'une évaluation annuelle contre 30,60%. L'Administrateur Délégué a affirmé que le plan d'action fait l'objet d'une évaluation annuelle.

#### ***4.1.15 Des suggestions du personnel enquêtées en rapport avec l'élaboration, la mise en œuvre et l'évaluation des plans stratégique et opérationnel***

Quelques suggestions ont été faites par le personnel en vue d'améliorer le processus de planification au CNRFP.

- Au niveau de l'élaboration elles se résument à :
  - Mettre en place d'une cellule d'élaboration des plans ;
  - Elaborer un plan stratégique pour le CNRFP ;
  - Valoriser le travail de la cellule et lui donner les moyens matériels conséquents ;
  - Obtenir un canevas d'élaboration adapté aux réalités des centres de recherches ;
  - Impliquer d'avantage le personnel ;
  - Former le personnel sur la planification stratégique et opérationnelle ;
  - Améliorer la communication entre les acteurs ;
  - Améliorer la compilation des données ;
  - Tenir un atelier d'amendement des plans d'action avant la session du comité de gestion.
  
- Dans la mise en œuvre et le suivi évaluation des plans
  - Respecter le planning des activités ;
  - Impliquer tous les acteurs concernés ;
  - Améliorer la communication entre les acteurs (respect mutuel, information, ...);
  - Assurer une transparence budgétaires des projets ;
  - Faire des évaluations à mis parcours.

## 4.2 Résultats issus de la revue de la littérature (l'exploitation des plans d'action du CNRFP)

### 4.2.1 Du nombre de plans d'action élaborés par la structure

Sur la période 2011-2013, trois plans d'action ont été élaborés.

### 4.2.2 De l'analyse de la situation dans les plans d'action

Aucune analyse de la situation du centre n'est faite dans les plans d'actions sur la période sous revue.

### 4.2.3 De la proportion des financements sur la période

**Tableau n° 15** : Proportion des financements reçus par le CNRFP sur la période 2011-2013

	Année 2011	Année 2012	Année 2013	Moyenne 2011-2013
Montant alloué Budget Etat*	34 603 649	27 500 000	0	62 103 649
Montant alloué de projets de recherche	1 824 912 396	1 668 558 381	1 925 873 130	5 419 343 907
Montant total alloué	1 859 516 045	1 696 058 381	1 925 873 130	5 481 447 556
Part Etat	1,86%	1,62%	0,00%	1,13%
Part projets de recherche	98,14%	98,38%	100,00%	98,87%

Source : construit par nous-mêmes à partir des données des plans d'action 2012, 2013 et 2014 du CNRFP.

\* Ces montants ne prennent pas en compte les budgets des dépenses interministérielles et des salaires du personnel de l'Etat travaillant dans le centre.

## V. DISCUSSION ET ANALYSES

---

L'inexistence d'un plan stratégique ne permet pas à la structure d'avoir une vision sur le long terme ce qui pourrait, si on n'y prend garde, entamer la viabilité et la compétitivité du centre. Ceci est confirmé par S. ANY-GBAYERE<sup>16</sup> pour qui « la planification ..., est une prise de décision par anticipation. Il s'agit de décider de ce qu'on va faire et de la manière de le faire avant d'agir ». B. TRAORE<sup>17</sup> est du même avis lorsqu'il affirme qu'une structure qui manque de réflexion stratégique n'est pas en mesure « d'anticiper les changements environnementaux, de mettre en évidence les problèmes émergents et de formuler les réponses possibles de l'organisation ».

Même si notre revue documentaire ne concerne pas les centres de recherches et que les avis divergent sur la relation entre planification stratégique et performance, il apparaît important pour une organisation de savoir où elle va, quelles sont ses forces et ses faiblesses et quelles sont les opportunités et menaces de l'environnement externe. Tout ceci permettrait de faire un diagnostic stratégique de la structure afin d'arrêter des propositions stratégiques à même de garantir dans une certaine mesure la survie de la structure. L'existence du plan stratégique favoriserait l'élaboration du plan opérationnel (plan d'action) qui en constituerait la tranche annuelle. C'est pourquoi pour Bergeron<sup>18</sup>, la planification opérationnelle « ...consiste à déterminer les moyens d'exécuter les plans stratégiques au niveau des opérations, c'est-à-dire des unités administratives ».

Aussi, l'insuffisance de formation du personnel (seulement 25% et 19,40% de personnes formées respectivement sur la planification stratégique et opérationnelle) impliqué dans le processus de planification couplée à l'inexistence d'un guide d'élaboration des différents outils ne militent pas en faveur d'une bonne planification malgré les efforts accomplis pour élaborer annuellement un plan d'action sur la période concernée par l'étude conformément au décret n°98-372/PRES/PM/MFPDI du 15 septembre 1998. L'inexistence de guides spécifiques et adaptés aux centres de recherches a du reste été confirmée par le DPPO

---

<sup>16</sup> Sahou ANY-GBAYERE, Management des organisations, une application à l'éducation ; Manuel universitaire, 2004, p21, 295p,

<sup>17</sup> B. TRAORE, Complément au cours « Tableau de bord stratégiques et de pilotage » : élément d'introduction au tableau de bord prospectif ou « balanced scorecard » ; p9 ; 50 p.

<sup>18</sup> Cité par Nicole PEPIN B.SC(N), Elaboration d'un système de planification stratégique pour le centre hospitalier Rouyn-Noranda, mémoire de maîtrise en gestion des petites et moyennes organisations, (1987), p166,

lors de notre entretien. Tout ceci explique sans doute en partie l'inexistence d'une analyse de la situation dans les plans d'action du centre au cours de la même période. La conséquence est l'absence d'identification des problèmes ainsi que leur priorisation pour en définir les plus prioritaires, la fixation des objectifs, l'élaboration de stratégies avant la détermination des activités et leur budgétisation. Sans cela, on croirait que le centre n'a aucun problème alors que les activités sont censées contribuer à les résoudre.

Par ailleurs, les données sur la proportion des financements reçus par le centre au cours des trois dernières années indiquent une faiblesse de la contribution du budget de l'Etat dans le budget du centre (en moyenne 1,13% sur la période 2011-2013). Même si cette contribution a été minimisée du fait de la non prise en compte des budgets des dépenses communes interministérielles et des salaires du personnel de l'Etat travaillant pour le centre, il est à noter que les financements reçus ne financent pas de recherches particulières. Ceci signifie que des efforts sont faits pour mobiliser des ressources de partenaires extérieurs pour l'exécution des missions du centre. Ces mêmes efforts devraient être consacrés pour planifier plus d'activités sur financement budget de l'Etat grâce à un plaidoyer pour obtenir un accompagnement conséquent de ce dernier afin de ne pas rendre la structure très dépendante des financements extérieurs. Le risque majeur serait que les recherches menées ne soient seulement orientées vers les besoins des bailleurs de fonds plutôt que vers ceux de l'Etat burkinabè.

Des difficultés ont également été notées dans le calcul des indicateurs relatifs à l'exécution des plans d'action. Le taux d'exécution physique des activités n'apparaît pas de façon explicite dans le bilan des différents plans sur la période 2011-2013, toute chose qui ne permet pas d'apprécier la performance du centre dans ce domaine. Une confusion a été observée dans la détermination du taux de mobilisation des ressources des plans d'action. Le montant mobilisé indiqué est le même que celui alloué dans tous les plans d'action, ce qui suppose que les bailleurs ont respecté leurs engagements en débloquant la totalité des sommes promises, chose qui paraît peu probable dans le contexte du centre. Il convient de noter que le taux de mobilisation se calcule en rapportant le montant des accords de financements et des promesses fermes au montant des prévisions.

Les résultats de l'enquête montrent une insuffisance de communication au sein du CNRFP. Ceci pourrait expliquer le fait que certains acteurs ne connaissent pas la périodicité d'évaluation du PA qu'ils ont pourtant contribué à élaborer ou affirment le centre dispose d'un plan stratégique.

## VI. CONCLUSION

---

Au terme de notre étude, il ressort que le processus de planification au CNRFP connaît aussi bien des forces que des faiblesses. Au titre des forces, l'on peut noter que le centre a élaboré un plan d'action annuel qu'il a soumis à l'adoption de son comité de gestion sans discontinuer sur la période de l'étude (2011-2013) et ceci, avec une participation satisfaisante des agents (75%). Les plans ainsi adoptés ont été mis en œuvre et ont fait l'objet d'une évaluation annuelle.

Malgré ces acquis, on note une insuffisance de formation des acteurs impliqués dans le processus de planification du centre. 75% et 80,60% des personnes enquêtées n'ont été formées respectivement sur la planification stratégique et opérationnelle. Les notions sur le sujet dont disposent certains agents sont très sommaires. L'absence de guides spécifiques aux centres de recherches et relatifs au processus de planification stratégique ou opérationnelle n'est pas pour faciliter les choses. Tout ceci a une influence négative sur la compétence des acteurs impliqués dans le processus de planification du CNRFP confirmant ainsi l'hypothèse 1 selon laquelle la qualité de la planification stratégique et opérationnelle du CNRFP est tributaire de l'insuffisance de compétences des agents en matière de techniques de planification.

L'étude a fait ressortir l'inexistence formelle d'un service ou d'une cellule chargé (e) des questions de planification. De plus, le calendrier d'élaboration des plans d'action ne coïncide pas avec celui du budget de l'Etat comme l'exigent d'ailleurs les directives de planification élaborées par le Ministère de la Santé depuis l'année 2009. Aussi, l'inexistence de plan stratégique au niveau de la structure handicape l'élaboration d'un plan opérationnel comme nous l'avons vu plus haut. Ceci rend le système adopté peu approprié confirmant aussi notre hypothèse 2 qui part du postulat que les insuffisances de la planification stratégique et opérationnelle du CNRFP s'expliquent par l'inadéquation du système de planification.

Au regard de tout ce qui précède, l'on peut affirmer sans risque de se tromper que la problématique de la planification stratégique et opérationnelle se pose avec acuité au CNRFP. Les recommandations et suggestions formulées à l'attention de la DPPO et des autorités du

Problématique de la planification stratégique et opérationnelle au Centre National de Recherche  
et de Formation sur le Paludisme

CNRFP permettront un temps soit peu d'améliorer la situation. Des études ultérieures pourraient être faites plus spécifiquement sur l'élaboration d'un plan stratégique au profit de ce centre.

## VII. RECOMMANDATIONS - PERSPECTIVES

---

Plusieurs recommandations ont été formulées aussi bien à l'attention de la DPPO que du CNRFP. Leur mise en œuvre pourrait contribuer à améliorer le processus de planification au CNRFP en particulier et au Ministère de la Santé en général.

➤ A L'ATTENTION DU CENTRE NATIONAL DE RECHERCHE ET DE FORMATION SUR LE PALUDISME

- Former le personnel en planification stratégique et opérationnelle ;
- Mettre en place une cellule de planification et lui accorder les ressources nécessaires pour son fonctionnement ;
- Elaborer un plan stratégique du centre en vue d'assurer sa viabilité ;
- Elaborer le plan d'action de l'année n avant le début de l'année concernée et le cadrer avec celui de l'élaboration du budget de l'Etat ;
- Evaluer au moins deux fois par an le plan d'action (évaluation semestrielle) afin d'apporter les ajustements nécessaires ;
- Améliorer la communication entre les acteurs impliqués dans le processus de planification

➤ A L'ATTENTION DE LA DIRECTION DE LA PROSPECTIVE ET DE LA PLANIFICATION OPERATIONNELLE

- Elaborer un guide pour la planification stratégique en faveur des centres de recherches ;
- Elaborer un guide pour la planification opérationnelle spécifique aux centres de recherches ;
- Faire une évaluation de la méthodologie d'élaboration des plans d'action au Ministère de la Santé afin d'apporter les corrections nécessaires ;
- Appuyer les centres de recherche en santé dans la formation de leur personnel sur la planification sanitaire.

## Bibliographie

### Ouvrages et articles

- Boîte à outils: la Vue d'Ensemble de la Planification par Janet Shapiro.
- B. TRAORE, Complément au cours « Tableau de bord stratégiques et de pilotage » : éléments d'introduction au tableau de bord prospectif ou « balanced scorecard » 50p.
- COULIBALY Ber-zan, les outils de l'analyse stratégique de l'organisation, 2IE, année académique 2011-2012, 44p.
- CADSS Formation en gestion des membres non médecins des équipes cadres de district Module 7: Planification. Deuxième édition, Août 2007
- Denis Besnard, Guide de rédaction d'un mémoire en sciences humaines, version 2.3, janvier 2011, 21p.
- Henry Mintzberg, Grandeur et décadence de la planification stratégique, Paris, Dunod, 1994
- Manuel de recherche en sciences sociales, Luc Van CAMPENHOUDT, 1995, p135, 186p.
- Marie Agnès Morsain (2000), Dictionnaire de management stratégique, Belin Sup Gestion, Edition Belin, 2000
- MEF, L'approche budget programme: concepts clefs, processus d'élaboration, d'exécution et de contrôle, Avril 2001, 44p
- Michel MAR Chesnay Le management stratégique, éditions de l'ADREG
- The Center for Development and Population activities (CDPA): Planification stratégique, une approche par enquête
- Sahou ANY-GBAYERE, Management des organisations, une application à l'éducation ; Manuel universitaire, 2004, 295p,
- Plan d'action 2012 du CNRFP
- Plan d'action 2013 du CNRFP
- Plan d'action 2014 du CNRFP
- Rapport d'activités 2000-2010 du CNRFP

### Mémoires

- David VOIGT, Examen des relations potentielles entre planification stratégique et opérationnelle et la performance des PME Québécoises, UQAC, Août 1993, 167p
- KABORE/DIALLO Alizèta, La pratique de la planification stratégique au CHUYO : état des lieux et perspectives, ENAM, Avril 2008, 64 p
- Nicole PEPIN B.SC(N) Elaboration d'un système de planification stratégique pour le centre hospitalier Rouyn-Noranda, mémoire de maîtrise en gestion des petites et moyennes organisations, (1987), 292p.

**Sites internet**

[http://www.eureval.fr/IMG/File/FT\\_Entretien.pdf](http://www.eureval.fr/IMG/File/FT_Entretien.pdf) 19/04/2014

Annexes

*Sommaire des annexes*

ANNEXE 1 : DEMANDE D'AUTORISATION D'ENQUETE

ANNEXE 2 : AUTORISATION D'ENQUETE

ANNEXE 3 : QUESTIONNAIRE

ANNEXE 4 : GRILLE D'ENTRETIEN AVEC L'ADMINISTRATEUR DELEGUE DU  
CNRFP

ANNEXE 5 : GRILLE D'ENTRETIEN AVEC LE DPPO

**Annexe I : DEMANDE D'AUTORISATION D'ENQUETE**

Monsieur Rasmané NASSA,  
Etudiant en Master 2 Option Management  
Stratégique et Opérationnel à l'Institut International  
d'Ingénierie de l'Eau et de l'Environnement  
04 BP 8754 Ouagadougou 04  
Tél 70 26 46 54/78 52 44 54  
Email : [nassarasmane@yahoo.fr](mailto:nassarasmane@yahoo.fr)

Ouagadougou le 11 avril 2014

*A*

Monsieur l'Administrateur  
Délégué du centre National de  
Recherche et de Formation sur  
le Paludisme  
-OUAGADOUGOU-

**Objet** : autorisation d'enquête

Monsieur,

J'ai l'honneur de solliciter de votre haute bienveillance une autorisation pour administrer un questionnaire aux acteurs impliqués dans le processus de planification au CNRFP..Ce travail s'inscrit dans le cadre de la réalisation d'un mémoire de fin de cycle de Master 2 Option Management Stratégique et Opérationnel à l'Institut International d'Ingénierie de l'Eau et de l'Environnement dont le thème est « problématique de la planification stratégique et opérationnelle au Centre National de Recherche et de Formation sur le Paludisme »

Vous en souhaitant bonne réception, je vous prie de recevoir, Monsieur, ma considération distinguée.

**Annexe II : AUTORISATION D'ENQUETE**

Problématique de la planification stratégique et opérationnelle au Centre National de Recherche  
et de Formation sur le Paludisme

MINISTERE DE LA SANTE  
SECRETARIAT GENERAL  
CENTRE NATIONAL DE RECHERCHE  
ET DE FORMATION SUR LE PALUDISME

  
BURKINA FASO  
Unité – Progrès – Justice

Ouagadougou, le 12 2 AVR 2014

N° 2014-5.123- /MS/SG/CNRF

*L'Administrateur délégué*  
A  
Monsieur Rasmané NASSA, Etudiant en  
Master 2 Option Management Stratégique et  
Opérationnel à 2ie  
04 BP 8754 Ouagadougou 04  
Tél 70 26 46 54/78 52 44 54  
Email : [nassarasmane@yahoo.fr](mailto:nassarasmane@yahoo.fr)

**Objet** : autorisation d'enquête

Monsieur,

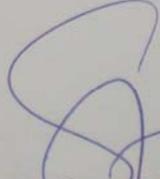
Par correspondance en date du 11 avril 2014 dont j'accuse ici officiellement réception, vous sollicitez, dans le cadre de la réalisation de votre mémoire de fin de cycle sur le thème « problématique de la planification stratégique et opérationnelle au Centre National de Recherche et de Formation sur le Paludisme », une autorisation pour administrer un questionnaire aux acteurs impliqués dans le processus de planification au CNRFP.

J'ai l'honneur, par la présente, de porter à votre connaissance que je marque mon accord pour la réalisation de la dite enquête. Mes services sont disponibles pour tout document ou information utile que vous souhaitez obtenir. Aussi, j'ose espérer que les résultats auxquels vous parviendrez contribueront à améliorer la planification au sein du centre.

Vous en souhaitant bonne réception, je vous prie de recevoir, Monsieur, mes salutations distinguées.

**Ampliation** :

- CRF
- SFC
- Archive

  
**Dr Sodiomon B. SIRIMA**  
Médecin épidémiologiste



01 BP 2208 Ouagadougou 01 -BURKINA FASO- Tél. : +226 50 32 46 75/95/96 Fax : +226 50 31 04 77

**Annexe III : QUESTIONNAIRE**

Ce questionnaire anonyme est adressé aux personnes impliquées dans la planification au CNRFP. Il s'inscrit dans le cadre d'un mémoire de fin de cycle pour l'obtention d'un master 2 en management stratégique et opérationnelle à l'Institut International d'Ingénierie de l'Eau et de l'Environnement (2IE) dont le thème est « problématique de la planification stratégique et opérationnelle au CNRFP »

I- CONNAISSANCES ET PRATIQUE DE LA PLANIFICATION STRATEGIQUE

1. Savez-vous ce qu'est la planification stratégique ? Oui  Non
2. Si oui, donnez une définition.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....
3. Avez-vous été formé dans le domaine de la planification stratégique ? Oui  Non
4. Si oui, la formation était-elle adaptée ? Oui  Non  Mitigée
5. Quelles sont les étapes de la planification stratégique ?.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....
6. La planification stratégique est-elle importante pour le CNRFP ? Oui  Non
7. Si non, pourquoi ?.....  
.....  
.....  
.....  
.....
8. La planification stratégique est-elle pratiquée au CNRFP ? Oui  Non
9. Si oui, existe-t-il un plan stratégique ? Oui  Non
10. Si oui, avez-vous participé à son élaboration ? Oui  Non
11. Quelle est la périodicité de son élaboration ? 5 ans  3 ans  1an  autre (préciser).....

12. Disposez-vous d'un référentiel pour l'élaboration du plan stratégique ? Oui   
Non

II- CONNAISSANCES ET PRATIQUE DE LA PLANIFICATION  
OPERATIONNELLE

- 13 Savez-vous ce qu'est la planification opérationnelle ? Oui  Non

14 Si oui, donnez une  
définition.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

- 15 Avez-vous été formé dans le domaine de la planification opérationnelle ? Oui   
Non

16 Si oui, quelles sont les différentes étapes de la planification  
opérationnelle ?.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

- 17 La planification opérationnelle est-elle importante pour le CNRFP ? Oui   
Non

18 Si non,  
pourquoi ?.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

- 19 La planification opérationnelle est-elle pratiquée au CNRFP ? Oui  Non

20 Si oui, existe-t-il un plan opérationnel (plan d'action)? Oui  Non

21 Si oui, avez-vous participé à son élaboration ? Oui  Non

22 Quelle est la périodicité de son élaboration ? 3 ans  2 ans  1an  autre   
(préciser).....

- 23 Disposez-vous d'un référentiel pour l'élaboration du plan opérationnel ? Oui   
Non

24 Existe-t-il un service ou une cellule chargé(e) de la planification ? Oui  Non

25 Si oui, ce service/cellule est-il (elle) performant (e) ? Oui  Non

26 Si non, quelles insuffisances a-t-il (elle)?

Ressources humaines qualifiées

Ressources matérielles inadéquates

27 Le cycle de planification coïncide-t-il avec celui de l'élaboration du budget de l'Etat ? Oui  Non

28 Si non,

pourquoi ?.....

.....

.....

.....

.....

29 Toutes les activités réalisées au cours de l'année sont-elles inscrites dans le plan opérationnel ? Oui  Non

30 Si non, l'exécution des activités hors plan se fait-elle de façon satisfaisante ?

Oui  Non

31 Si non,

pourquoi ?.....

.....

.....

.....

.....

32 Le plan d'action fait-il l'objet d'évaluation ? Oui  Non

33 Si oui, quelle est la périodicité de cette évaluation ? Mensuelle

Trimestrielle  Semestrielle  Annuelle

### III- QUE SOUHAITEZ-VOUS VOIR AMELIORER

34 Dans l'élaboration des plans stratégique et opérationnel du CNRFP ?.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

35 Dans la mise en œuvre de ces plans ?.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

36 Dans la phase d'évaluation de ces  
plans ?.....

.....

.....

...

Merci pour votre collaboration

Annexe IV : GRILLE D'ENTRETIEN AVEC L'ADMINISTRATEUR DELEGUE DU  
CNRFP

Cet entretien s'inscrit dans le cadre de la réalisation d'un mémoire de fin de cycle pour l'obtention d'un master 2 en management stratégique et opérationnelle à l'Institut International d'Ingénierie de l'Eau et de l'Environnement (2IE)

1. Quelle est votre opinion sur les concepts/notions de la planification stratégique et opérationnelle ?

.....  
.....  
.....

2. Quel est l'état des lieux de ces deux types de planification au CNRFP ?

.....  
.....  
.....

3. Pouvez-vous nous parler des moyens (structures, ressources humaines , financière et matériels) nécessaires à la réalisation des activités de planification ?

.....  
.....  
.....  
.....

4. Quelles sont vos attentes dans le processus de planification stratégique et opérationnel du CNRFP ?

.....  
.....

5. Que souhaitez-vous voir améliorer dans la mise en œuvre de ces plans ?

.....  
.....  
.....  
.....

6. Y a-t-il autre chose que vous souhaiteriez aborder ?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

Annexe V : GRILLE D'ENTRETIEN AVEC LE DIRECTEUR DE LA PROSPECTIVE ET  
DE LA PLANIFICATION OPERATIONNELLE DU MINISTERE DE LA SANTE

Cet entretien s'inscrit dans le cadre de la réalisation d'un mémoire de fin de cycle pour l'obtention d'un master 2 en management stratégique et opérationnelle à l'Institut International d'Ingénierie de l'Eau et de l'Environnement (2IE)

1. Qu'est-ce que la planification stratégique et opérationnelle ?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

2. Quel est l'état des lieux de ces deux types de planification au MS ?

.....  
.....  
.....  
.....

3. Quel est l'état des lieux de ces deux types de planification pour ce qui concerne le CNRFP?

.....  
.....  
.....  
.....

4. Existe-il des guides d'élaboration de ces outils pour les centres de recherches en santé ? Oui  
Non

5. Si Non, pourquoi ?

.....  
.....  
.....

6. Que souhaitez-vous voir améliorer dans l'élaboration de ces plans ?

.....  
.....  
.....

7. Que souhaitez-vous voir améliorer dans la mise en œuvre de ces plans ?

.....  
.....  
.....

8. Que souhaitez-vous voir améliorer dans la phase d'évaluation de ces plans ?

Problématique de la planification stratégique et opérationnelle au Centre National de Recherche  
et de Formation sur le Paludisme

.....  
.....  
.....

9. Y a-t-il autre chose que vous souhaiteriez aborder ?

.....  
.....  
.....