



Institut International d'Ingénierie de l'Eau et de l'Environnement  
International Institute for Water and Environmental Engineering  
Fondation ZIE

**MEMOIRE POUR L'OBTENTION DU  
MASTER EN INGENIERIE DE L'EAU ET DE L'ENVIRONNEMENT  
OPTION : MANAGEMENT STRATEGIQUE ET OPERATIONNEL**

**ENJEUX DU DIAGNOSTIC STRATEGIQUE : CAS DE LA SONAPOST- BURKINA  
FASO**

Présenté et soutenu publiquement le [Date] par

**Prénom NOM : Maïmouna ZOMA/TRAORE**

**Travaux dirigés par : YONABA Amidou**

Titre : Directeur General du Cabinet de YONS ASSOCIATES

**Jury d'évaluation du stage :**

Président : Prénom NOM

Membres et correcteurs : Prénom NOM

Prénom NOM

Prénom NOM

**Promotion [2011/2012]**

## **REMERCIEMENTS/ DEDICACES**

A l'administration des 2<sup>ie</sup> et au corps enseignant pour leur contribution au renforcement de nos compétences ;

A Monsieur Amidou YONABA, notre Directeur de mémoire pour sa patience, sa disponibilité, son engagement, à nous prodiguer aide et conseil ;

A mon cher époux, pour son accompagnement et son soutien indéfectible ;

A mes enfants, frères et sœurs, pour vos aides multiples.

## RESUME

La présente étude sur : « **Enjeux du diagnostic stratégique: cas de la SONAPOST** » qui avait pour ambition de contribuer à l'application du diagnostic stratégique en entreprise, est une étude qualitative à visée descriptive.

Elle a utilisé comme méthodologie l'observation et l'analyse documentaire et a touché 1800 acteurs et partenaires de la SONAPOST.

Comme conclusions majeures, l'évaluation du plan stratégique 2004-2008 a mis en évidence l'absence d'implication des acteurs lors dudit diagnostic, et ses résultats ne sont pas arrivés à un plan opérationnel, rendant ainsi son évaluation difficile.

Le diagnostic stratégique 2012-2020 a montré les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces de la SONAPOST.

En guise d'analyse, les résultats ont permis de montrer la valeur ajoutée que le diagnostic apporte à une entreprise en termes d'adaptation à son milieu interne et de maîtrise de son environnement externe. De même, la méthodologie choisie, notamment celle participative créée un débat sur l'entreprise et permet d'avoir des résultats fiables. Enfin, l'arrimage des résultats du diagnostic stratégique à un plan opérationnel permet de résoudre les problèmes posés par le diagnostic stratégique et facilite le suivi des résultats.

L'étude a formulé les recommandations suivantes: privilégier la consultation externe à celle interne; cela suppose le recrutement de consultants indépendants (1); s'assurer de la participation des acteurs tant à l'interne qu'à l'externe, notamment les clients et partenaires(2); provoquer des débats contradictoires autour des résultats par des ateliers et retraites afin de s'assurer de la fiabilité des conclusions (3); exiger l'arrimage des résultats avec un plan opérationnel pour en faciliter la mise en œuvre (4). Comme perspectives, une autre étude pourrait s'intéresser à la planification stratégique pour mieux expliciter le lien entre résultats du diagnostic et un plan opérationnel.

### **Mots clés :**

---

**1 –Diagnostic**

**2 - Stratégique**

**3 - Enjeux**

**4 – Arrimage**

## ABSTRACT

This study addressed issues at stake following a strategic diagnosis at SONAPOST (The National Post office) and aimed to contribute to the implementation of strategic diagnosis in a corporate institution.

This descriptive and qualitative study used observational and documents review approach, and involved 1800 stakeholders and partners of SONAPOST.

As key findings, the evaluation of the Strategic Plan 2004-2008 highlighted the lack of involvement of stakeholders during the diagnosis, and that these results were not anchored into an operational plan, which made the assessment difficult.

The strategic diagnosis for the period 2012-2020 showed the strengths, weaknesses, opportunities and threats of SONAPOST. Analysis of the results demonstrated the added value of a strategic diagnosis to a company in terms of adaptation to the internal and control of external environments. Use of a participatory approach was key to stimulating discussions around the company and generated reliable results. Finally, anchoring of the results of strategic diagnosis in an operational plan would help solve problems identified by the strategic diagnosis and facilitate monitoring of results. Based on these results the following recommendations were made: prioritize an external rather than an internal consultation, which involves the recruitment of independent consultants 1); ensure the participation of key internal and external stakeholders, including customers and partners 2); stimulate productive discussions around the results through workshops and retreats to ensure the reliability of the conclusions 3); require anchoring of the results in an operational plan to facilitate implementation 4).

It is work considering a plan for another study with focus on strategic planning to better explain the relationship between results of strategic diagnosis and an operational plan.

### **Keywords**

---

**1 - Diagnosis**

**2 - Strategic**

**3 - Issues**

**4 - Anchoring**

## LISTE DES SIGGLES ET ABREVIATIONS

<b>APSF</b>	Association Professionnelle de Systèmes Financiers Décentralisés du Burkina Faso
<b>CCP</b>	Centre de Chèques Postaux
<b>CNE</b>	Compte National d'épargne
<b>PCA</b>	Président du Conseil d'Administration
<b>PIDEP</b>	Plan Intégral de Réforme et de Développement Postal
<b>UPU</b>	Union Postale Universelle
<b>SONAPOST</b>	Société Nationale des Postes
<b>SWOT</b>	Strengthen (Forces), Weakness (Faiblesses), Opportunities (Opportunités), Threat (menaces)

## SOMMAIRE

<b>I.</b>	<b>Introduction</b>	<b>7</b>
<b>II.</b>	<b>Hypothèse de travail et/ou Objectifs du travail</b>	<b>11</b>
<b>III.</b>	<b>Matériels et Méthodes</b>	<b>12</b>
<b>IV.</b>	<b>Résultats</b>	<b>19</b>
<b>V.</b>	<b>Discussion et Analyses</b>	<b>34</b>
<b>VI.</b>	<b>Recommandations</b>	<b>38</b>
<b>VII.</b>	<b>Conclusions et Perspectives</b>	<b>39</b>
<b>VIII.</b>	<b>Bibliographie</b>	<b>40</b>
<b>IX.</b>	<b>Annexes</b>	<b>41</b>

## I INTRODUCTION/PROBLÉMATIQUE

La création d'entreprises est un élément essentiel du renouvellement économique d'un pays et donne la mesure de son dynamisme. Aussi, de telles initiatives sont-elles encouragées et s'accroissent chaque année. Cependant, au fil du temps, les entreprises sont confrontées à un problème de pérennisation qui pourrait s'expliquer par une faible capacité d'adaptation à leur environnement.

Pourquoi une telle évolution négative de certaines sociétés et quelles en sont les causes ? C'est à cette préoccupation que tente de répondre l'analyse stratégique des organisations. Elle ambitionne de savoir d'une part, si l'organisation est adaptée à son environnement et d'autre part si sa capacité de réponse est adéquate en conséquence. Aussi, cherche-t-elle à répondre aux questions principales suivantes :

- quelles forces dans l'environnement exercent une influence déterminante sur l'organisation?
- quelle est la qualité des rapports entre l'organisation et l'ensemble de ces forces externes?
- l'organisation est-elle en somme adaptée à son environnement?
- dans quel état les ressources de l'organisation sont-elles?
- quelle est la capacité de réponse actuelle de l'organisation?
- la capacité de réponse est-elle en somme adéquate?

La pertinence des réponses à ces différentes questions trouve tout son sens quand on aborde la question du pilotage d'une entreprise. En effet, le but ultime du pilotage de toute entreprise c'est de tendre vers une satisfaction client, comme le montre si bien la Roue de Deming qui décrit le processus pour atteindre la qualité, qui est l'attente du client. C'est l'application de ce processus qui permet à toute entreprise de se donner une culture et se positionner dans son environnement. Aussi, toute entreprise a une attitude offensive de nature face à son environnement; c'est-à-dire qu'elle aura pour vocation de répondre au mieux aux attentes des acteurs. C'est dire que la qualité est l'élément essentiel du management global de l'entreprise. Comment réussir dans ce cas une telle mission si l'entreprise ne sait pas qui sont ses concurrents, si ce qu'ils proposent sur le marché est adapté, ses atouts et faiblesses intrinsèques et extrinsèques ?

Dès lors, le diagnostic stratégique prend tout son sens surtout qu'il doit permettre la planification stratégique de l'entreprise.

La planification stratégique est un outil de management pour tous leaders aspirant au succès.

La planification sert notamment à :

- asseoir le projet sur une base solide;
- organiser les activités afin qu'elles soient conformes aux priorités;
- établir les points de référence permettant de mesurer les progrès;
- tirer le meilleur profit des ressources humaines, financières, informationnelles et matérielles.

Planifier demande du temps, de la rigueur et de la volonté, mais il s'agit d'un facteur de succès. Le processus passe par un diagnostic stratégique de l'entreprise qui implique une évaluation des anciennes orientations. Le Diagnostic stratégique permet à l'entreprise de savoir dans un milieu concurrentiel, comment il se positionne par rapport à son environnement à travers un diagnostic interne et externe.

Le fondement d'une telle démarche du diagnostic stratégique repose sur le fait que l'entreprise est perçue comme un système ouvert sur son environnement. Ainsi, la stratégie définit les modes relationnelles entre lui et cet environnement.

Aussi, le diagnostic interne permet-il de définir les capacités et les aptitudes stratégiques de l'entreprise et celui externe, décèle les évolutions dans l'environnement de l'entreprise, les perspectives susceptibles d'être favorables et défavorables à l'entreprise.

Le diagnostic interne :

- vise à définir le potentiel stratégique de l'entreprise, c'est-à-dire les forces, les atouts sur lesquels elle pourra s'appuyer pour définir ses orientations stratégiques.
- doit permettre de mettre en évidence le savoir-faire de l'entreprise, son métier, ses compétences ;
- mais l'entreprise n'étant pas faite que de forces, elle comporte également des faiblesses, des caractéristiques sur lesquelles elle ne peut pas compter pour définir ses stratégies.

Le diagnostic externe, lui, a pour objectif de déceler, dans la situation actuelle et dans les évolutions des environnements de l'entreprise, les perspectives susceptibles d'être favorables et défavorables pour elle. En effet les environnements de l'entreprise recèlent à la fois des opportunités, des chances de développement et des menaces qui peuvent remettre en cause les stratégies actuelles.

Le diagnostic stratégique permet donc de dégager les forces et les faiblesses de l'entreprise, mais aussi ses opportunités et contraintes. Il sert de base, de repère pour donner des

orientations pour le pilotage d'une entreprise, à partir de la planification stratégique qui va s'en dégager. L'entreprise va alors opérer des réajustements en son sein conformément aux résultats du diagnostic stratégique. Dès lors, se pose la question de la fiabilité.

En effet, l'absence de fiabilité conduirait à un désastre pour l'entreprise quand nous savons qu'elle doit entraîner de profonds réajustement en son sein et occasionnerait certainement des pertes importantes voir une récession. L'impact d'une telle démarche sur l'avenir et les ressources de l'entreprise commande une rigueur dans sa mise en œuvre. Un tel processus ne saurait être conduit sans un minimum d'objectivité dans la démarche.

La conduite d'un tel processus requiert en amont une bonne connaissance doublée d'expérience pratique quand on sait que les outils disponibles comme le SWOT dans leurs présentations théoriques ne permettent pas d'anticiper toutes les subtilités d'une telle démarche.

La maîtrise de l'environnement externe conduisant à des conclusions fiables requiert une bonne imprégnation du domaine tant aux niveaux local, national, qu'international afin de permettre à l'entreprise de connaître sa place réelle dans l'univers au sein duquel elle évolue, les opportunités qui se présentent à elle, les partenariats opérables, la perception des acteurs, les contraintes.

L'entreprise au niveau interne doit également être passée au peigne, tant au niveau de la comptabilité, produits, processus, personnel, structuration pour en dégager les forces et faiblesses mais surtout les perspectives. C'est pourquoi, la participation de tous les acteurs est fortement recommandée, afin de permettre le foisonnement d'information et d'idées dont l'analyse permettra de tendre vers des conclusions acceptables et réalistes.

Le diagnostic quoique qu'intéressant peut s'avérer dans de nombreux cas sans effet, si la société ne sait comment le mettre en œuvre. C'est en cela que le plan opérationnel peut avoir tout son intérêt en ce sens qu'un tel outil qui vient en appui au diagnostic stratégique, permet de faire le lien entre ledit diagnostic et les activités de l'entreprise. Un tel arrimage qui clarifie les orientations du diagnostic facilite sa mise en œuvre et plus tard son évaluation.

Le plan de mise en œuvre qui vient également en appuie pour l'application des résultats du diagnostic stratégique permet à la structure d'avoir une feuille de route claire qui fixe les priorités, mais aussi la planification des ressources.

Si une telle démarche permet d'assurer la fiabilité d'un tel travail, elle montre en même temps les enjeux d'une telle activité qui doit être exempt de tout laxisme. Aussi, l'absence de diagnostic n'est pas un bon indicateur pour l'évolution d'une entreprise mais dans un autre sens le processus mal conduit aurait les mêmes résultats. Il en serait de même si un bon diagnostic était fait et la mise en œuvre des conclusions mal exécutées.

Le besoin de cerner toutes ces subtilités nous a motivé à nous intéresser à la Société Nationale des postes (SONAPOST) qui, en plus d'un demi-siècle d'existence (65 ans), n'en est qu'à sa deuxième étude, dont une porte sur la planification stratégique. La Première étude n'a été commanditée que quand la société traversait des difficultés évidentes dans son fonctionnement, certains produits étant en perte énorme d'intérêt face à la clientèle.

Cette étude conduite en 2003, par le cabinet Performances Management Consulting a dégagé un diagnostic dont la mise en œuvre des résultats s'est avéré pour diverses raisons mitigée voir faible. C'est à l'issue de cette étude que le Cabinet YONS Associates a été invité à faire le diagnostic stratégique de la structure pour l'horizon 2020.

C'est dans ce cadre qu'en tant que stagiaire de ladite structure, nous nous sommes intéressés à la question du diagnostic stratégique, notamment ses enjeux à travers le thème: « **Enjeux du diagnostic stratégique: cas de la SONAPOST BURKINA FASO** ».

En clair, quels sont les risques auxquels une entreprise s'expose en l'absence de diagnostic stratégique ? Ou, en quoi le diagnostic est déterminant pour le pilotage d'une entreprise ? Comment peut-on s'assurer de la fiabilité du diagnostic stratégique ? Comment en mettre en œuvre les conclusions? Quels sont les risques auxquels l'entreprise s'expose si les orientations du diagnostic souffrent de difficultés de mise en œuvre ?

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

Le lien entre le pilotage de qualité d'une entreprise et le diagnostic stratégique est déterminant. Aussi, la présente étude s'intéresse-t-elle au diagnostic stratégique dans l'entreprise ; et vise à montrer les atouts qu'une entreprise pourrait avoir en adhérant au diagnostic stratégique comme mécanisme de pilotage. Elle devra permettre à terme de contribuer à mettre en évidence le processus d'élaboration du diagnostic stratégique afin d'en faire un outil fiable de pilotage dans l'entreprise. Elle s'attachera également à montrer comment l'entreprise pourra profiter pleinement desdits résultats en les transformant en valeur ajoutée qui puissent booster la productivité au sein de l'entreprise. Aussi, les objectifs et hypothèses de l'étude s'attacheront aux aspects ci-dessus développés.

### - **Objectif général**

Contribuer à l'application du diagnostic stratégique en entreprise

### - **Objectifs spécifiques**

- ✓ expliquer le processus de mise en œuvre du diagnostic stratégique ;
- ✓ montrer les enjeux du diagnostic stratégique pour l'entreprise ;
- ✓ montrer la nécessité d'arrimer les résultats du diagnostic stratégique à un plan opérationnel pour en faciliter l'application ;
- ✓ faire des suggestions et recommandations pour une bonne mise en œuvre des résultats du diagnostic stratégique dans l'entreprise.

### - **Hypothèses**

#### **Hypothèse principale**

- ✓ Le diagnostic stratégique constitue le fondement pour une évolution à long terme d'une entreprise.

#### **Hypothèses secondaires:**

- ✓ l'absence de diagnostic stratégique présente des risques pour l'évolution future d'une entreprise en termes de pilotage et de bonne adaptation de l'entreprise à son contexte;
- ✓ le processus d'élaboration du diagnostic stratégique impacte sur sa fiabilité;
- ✓ l'arrimage du diagnostic stratégique à un plan opérationnel facilite l'application effective de ses orientations.

### III. MATÉRIELS ET MÉTHODES

#### 1- Univers de la recherche : présentation générale de la SONAPOST

Initialement le Centre de Chèques Postaux créé en 1948 puis élargi avec la Caisse Nationale d'Épargne en 1960, l'actuelle Société Nationale des Postes (SONAPOST) est née de la scission de l'Office des Postes et Télécommunications (OPT) en 1987. Elle a été créée par le décret n°94-414/PRES/MCC du 21 novembre 1994 modifié par le décret n° 7/209/PRES/PM/MCC/MEF/MCIA du 28 avril 1997, la Société nationale des postes du Burkina Faso - SONAPOST œuvre dans le secteur postal. C'est une société d'Etat ayant une autonomie de gestion avec un capital de deux milliards cinq cent quatre-vingt-dix millions de (2 590 000 000) de francs CFA. Elle est placée sous trois tutelles techniques :

- du ministère des postes et des technologies de l'information (présentation générale qui s'assure que l'activité SONAPOST s'intègre dans le cadre des objectifs fixés par l'Etat ;
- du Ministère de l'Economie et des finances qui assure la tutelle financière;
- du ministère du commerce, de la promotion de l'entreprise et de l'artisanat qui assure la tutelle de gestion.

La SONAPOST a pour missions essentielles la mise en place et l'exploitation du service public, de la poste et des services financiers à travers :

- la collecte l'acheminement et la distribution des objets de correspondance, des paquets, des colis, des journaux etc. ;
- la facilitation des échanges monétaires par les mandats et les chèques postaux ;
- la mobilisation et la promotion de l'épargne au profit de l'économie nationale par la gestion de la caisse Nationale d'Épargne et du Centre des chèques postaux, le règlement des valeurs, effets de virements postaux échangés hors de son ressort ;
- l'offre des prestations relatives aux moyens de paiement et de transfert des fonds ;
- l'application de la législation et de la réglementation propres aux postes et des conventions, des règlements, des arrangements de l'UPU et des unions restreintes dont le Burkina est membre ;
- la préparation de l'exécution des plans d'équipement des postes.

Etablissement Public à caractère industriel et commercial, la structure a évolué en Société d'Etat avec comme difficulté majeure de faire face à deux impératifs difficilement conciliables: l'obligation de résultat et la mission d'assurer le service public.

Par Décision N°2007 00000006/ PCA-SONAPOST portant organisation et fonctionnement des services de la Société Nationale des Postes du 28 mars 2007, la société a formalisé son organisation et son fonctionnement. Son organisation se présente comme suit :

- ✓ l'administration centrale,
- ✓ les directions régionales ;
- ✓ les centres spécialisés ;
- ✓ les Bureaux de postes.

L'administration centrale se compose de :

- ✓ la Direction Générale ;
- ✓ le Secrétariat général ;
- ✓ l'inspection générale des services ;
- ✓ le conseiller technique ;
- ✓ les services en staff.

L'organigramme (Cf. Annexe I) permet d'avoir une vue d'ensemble de la structuration de la SONAPOST avec les services en staff. Il est à noter que le texte portant organisation et fonctionnement des services de la société précise et clarifie les attributions de chaque service.

En mars 2007, la SONAPOST s'est également dotée d'un statut du personnel de la Société par Décision N°2007-00000007/PCA-SONAPOST portant classification catégorielle des agents de la Société Nationale des Postes Ledit statut définit et classe les emplois et hiérarchies professionnelles, les conditions d'accès aux emplois, les conditions générales de travail, les droits et obligations, le déroulement de la carrière, les organes de concertation de la Société, la discipline et les récompenses, la cessation définitive de fonction.

C'est sur la base desdits documents que le personnel de la SONAPOST au nombre de 840 au 30 mars 2012 est reparti et géré.

Les missions principales de la SONAPOST sont relatives à la mise en place et l'exploitation du service public de la poste et des services financiers. Bien que complémentaires, les deux prestations se sont avérées au fil du temps inadaptées parce que ne répondant plus aux besoins des clients. Par conséquent, cela a impacté sur la rentabilité de la structure ; d'où la difficulté de concilier l'obligation de rentabilité financière et la mission d'assurer le service public.

Après près d'un demi-siècle d'existence sans diagnostic stratégique, soit 65 ans, c'est en 2003<sup>1</sup> que la première étude relative à la planification stratégique de la SONAPOST pour l'horizon 2007 a été faite.

L'avènement de cette étude est donc consécutif une nouvelle donne économique qui fit son apparition, suscitant le besoin de réformer le secteur postal Burkinabé autant dans son statut que dans ses orientations ; nécessitant que la SONAPOST fasse face à deux impératifs : d'une part, celle de l'obligation de rentabilité financière et d'autre part, celle de sa mission de service public.

Afin de concilier ces impératifs et d'assurer la maîtrise de son évolution, elle s'est dotée d'un plan de développement stratégique glissant 2004-2008 qui reposait sur cinq (05) engagements fondateurs vis-à-vis de l'État, de sa clientèle et d'elle-même, dans une volonté clairement affirmée par les dirigeants d'assurer à la fois la mission de service public tout en améliorant la rentabilité de l'entreprise. A la fin de l'exécution dudit plan en 2008, il s'est avéré nécessaire de faire une autre planification stratégique pour l'horizon 2020 pour un meilleur pilotage de la SONAPOST.

## **2- Population de l'étude**

### **2-1-Echantillonnage**

La mise en œuvre d'un plan stratégique et son élaboration nécessitent la mobilisation et la participation de toutes les parties prenantes. La méthode de choix aléatoire a ainsi été retenue pour l'enquête de perception auprès des groupes ciblés.

Pour la retraite, la méthode de choix raisonné a été privilégiée étant entendue qu'il s'agit d'une phase de conception qui prend en compte les cadres du personnel et certaines personnes ressources.

---

*Planification stratégique 2003- 2007 du Cabinet Performances Management Consulting<sup>1</sup>*

## 2-2-Taille de l'échantillon

La démarche telle qu'énoncée plus haut permet de cerner le champ qui sera couvert par l'étude. En effet, pour répondre aux objectifs de l'analyse stratégique, les cibles doivent toucher à la fois le personnel et les partenaires de la SONAPOST Cf. tableau ci-dessous.

**Tableau de répartition du type et nombre de cible selon le type d'enquête**

N°	Type d'enquête	Public cible	Nombre de personnes à enquêtées
01	Enquête dans le cadre de l'évaluation du Plan stratégique 2004-2008	Personnel de la SONAPOST	212
02	Enquête de perception pour le plan stratégique 2011-2020	Personnel de la SONAPOST	849
03	Enquête de perception auprès des clients institutionnels et particuliers	clients institutionnels	251
		Particuliers	456
04	Enquête auprès des Directeurs de service et Chefs de Départements	Directeurs de service et Chefs de Départements	25
05	Enquête auprès des Partenaires Techniques et Financiers de la SONAPOST	Partenaires Techniques et Financiers de la	07
	<b>TOTAL</b>		<b>1 800</b>

*Source rapport de mission sur le plan stratégique, YONS Associates, 2012*

### **3- La stratégie de collecte des données**

#### **3-1-Techniques et instruments de collecte des données**

Pour la réalisation de ce travail, les instruments et techniques de collecte de données utilisés sont :

- la revue documentaire;
- le questionnaire ;
- le guide d'entretien ;
- la collecte de données quantitatives et qualitatives auprès du personnel des clients, des partenaires techniques et financiers;
- les ateliers de réflexion avec le personnel.

#### **a- La revue documentaire**

La revue documentaire s'est intéressée aux documents portant sur la planification stratégique et à ceux relatifs à la SONAPOST. De façon concrète, elle s'est intéressée aux différents rapports, aux documents portant sur le statut du personnel et aux dossiers individuels des agents.

- **Des documents sur la SONAPOST**

Les textes portant organisation et fonctionnement des services de la société nationale des postes, le statut du personnel, la liste des agents (2012) ont permis un éclairage sur l'organisation de la société, la compréhension des bases relatives à la gestion du personnel.

Les différents rapports au conseil d'administration des années antérieures (2008–2010) ont facilité la compréhension du fonctionnement de la structure, ainsi que son évolution au cours desdites années.

Tous les documents observés ont contribué à la description de la structure.

Les différents rapports d'étude de la société nous ont aidés à mieux fixer notre thème, à travers une meilleure compréhension du contexte d'évolution de la SONAPOST. Ainsi, nous avons pu exploiter les deux rapports relatifs à la planification stratégique de la SONAPOST, fait respectivement par le Cabinet Performances Management Consulting et le Cabinet YONS Associates ainsi que le rapport SOFREPOST relatif à l'élaboration d'une stratégie de réforme du secteur postal. Ces différents documents ont été d'un apport certain dans les analyses de cette étude.

- **Des documents sur le diagnostic stratégique**

Les modules dispensés au cours de la formation en management stratégique et opérationnel ont constitué des repères clés. Il s'agit principalement des modules relatifs aux outils d'analyse stratégique des organisations et au système de management de qualité qui ont facilité la maîtrise des concepts la précision du processus de diagnostic stratégique, notamment à travers le champ des acteurs à impliquer et les analyses relatives à notre thème.

**b- Le questionnaire de l'enquête de perception**

Constitué de questions ouvertes et semi-ouvertes, le questionnaire a été administré aux clients, au personnel de la SONAPOST pour l'évaluation du plan stratégique 2004-2008 par le cabinet consulting management. Un autre questionnaire a été administré aux mêmes cibles pour le volet plan stratégique 2012-2021.

(Cf. Annexe II)

**c- Le guide d'entretien**

Le guide est structuré autour de questions bien précises. Il a été adressé aux directeurs et aux partenaires de la SONAPOST dans le cadre de l'enquête de perception pour alimenter le plan 2012-2021 (Cf. Annexe III).

### **3-2-La collecte des données**

**a- Le pré-test**

Les questionnaires et les guides d'entretien ont été soumis auprès d'un échantillon de public cibles basé à Ouagadougou avant d'être validés et administrés à tous les groupes ciblés. Ce prétest avait comme objectif:

- de vérifier les aptitudes des enquêteurs à collecter les données,
- de tester les outils élaborés
- et identifier les difficultés éventuelles et d'en trouver les solutions.

**b- L'enquête terrain**

Conformément au planning de l'étude, les enquêtes et entretiens ont été administrés par les dans les délais selon l'orientation suivante :

- un questionnaire destiné au personnel de la SONAPOST (pour l'évaluation du Plan stratégique 2004-2008) ;

- un questionnaire destiné au personnel de la SONAPOST (Enquête de perception devant alimenter le plan stratégique 2012-2021) ;
- un questionnaire destiné aux clients de la SONAPOST (devant alimenter le plan stratégique 2012-2021) ;
- un guide d'entretien destiné aux Directeurs de Service et aux chefs de Départements enquête de perception devant alimenter le plan Stratégique 2012-2021) ;
- un guide d'entretien destiné aux partenaires techniques, aux clients institutionnels et aux personnes ressources de la SONAPOST enquête de perception devant alimenter le plan stratégique 2012-2021) ;

### **c-Traitement des données**

Les rubriques des questionnaires des enquêtes faites dans le cadre de l'étude ont été codifiées. Les données recueillies ont été saisies puis traitées avec le logiciel SPX Sphinx.

### **d- La tenue d'un cadre de réflexion stratégique**

Le diagnostic stratégique est une étape clé du processus de planification stratégique. Elle rassemble les responsables et les cadres de la société. Elle constitue l'une des étapes les plus importantes dans le processus. Elle offre l'occasion d'échanges contradictoires et de consensus au niveau interne.

Elle permet également de convenir de façon participative des propositions découlant des résultats du diagnostic stratégique.

### **3-4-Limites et difficultés de la recherche**

Le diagnostic stratégique constitue une étape importante de la planification stratégique. Choisir d'étudier ce processus constitue en soi une limite.

En termes de difficultés, en tant que travailleur, il n'a pas été facile d'allier les besoins de la recherche à ceux de ma fonction, surtout pour les activités nécessitant une présence physique sur le terrain.

## IV. RÉSULTATS

### 1-Des grandes conclusions de l'évaluation du diagnostic stratégique 2004-2008

L'évaluation du Plan Stratégique 2004-20082 a mis en évidence quelques limites dudit plan :

- Le plan stratégique 2004-2008 apparaît comme un outil d'orientation que la plupart du personnel semble ne pas s'être approprié. 50 % des répondants disaient ne pas savoir que la SONAPOST s'était dotée d'un plan stratégique or parmi eux, plus de 80% (en pourcentage cumulé) avaient entre 6 et 20 ans de service, ce qui témoigne de leur présence entre 2004 et 2010 ;
- Certains acteurs majeurs comme Chronopost international, filiale de la SONAPOST, n'a pas été associé au processus d'élaboration de ce plan ;
- A travers ce plan, il est difficile d'opérer un alignement entre le cadre logique et les objectifs stratégiques du plan stratégique surtout au niveau opérationnel;
- Le plan stratégique n'a pas été décliné en plan opérationnel permettant d'exécuter sa mise en œuvre conséquente ;
- On constate que ce plan ne fait pas état d'une stratégie de mise en œuvre globale:
  - ✓ un plan opérationnel aligné au plan stratégique n'était pas disponible;
  - ✓ un plan de communication sur le plan stratégique pour une meilleure appropriation à l'interne et son rayonnement auprès des partenaires externes n'existait pas;
  - ✓ un plan de renforcement des capacités ayant pris en compte les nouvelles compétences à développer n'a pas été élaboré ;
  - ✓ une analyse des risques pour optimiser l'atteinte des résultats n'a pas été réalisée.

---

<sup>2</sup>Extrait du rapport d'évaluation réalisé par PGF, page 15, 2012

## 2-Du résultat du diagnostic stratégique réalisé en 2012

### Contexte du secteur postal et financier en Afrique

L'environnement du secteur postal est marqué par une nécessité d'investissement significatif pour couvrir les besoins pressants et importants et d'autres réformes pour réguler son fonctionnement et la mise en œuvre d'une stratégie marketing efficace. Son extension au niveau des États et au niveau continental est influencée par le contexte socio-politique et économique de chaque pays.

Cependant, l'Afrique a une attention renouvelée des institutions internationales ainsi que les grands groupes internationaux. L'intérêt des dirigeants pour le développement durable, constitue également un atout. En effet, en termes d'accès l'Afrique a seulement 2% de part du marché mondiale.

**L'Environnement du secteur financier postal sous régional est** marqué au 31 décembre 2010 par un **paysage bancaire** stable, des fusions, absorptions, et de nouvelles créations, avec 104 banques et 14 établissements financiers à caractère bancaires. Son contrôle est assuré par huit (8) groupes à 60/65%. L'appartenance à un groupe maison-mère, renforce les capacités opérationnelles des filiales. Malgré le constat d'une croissance rapide des activités bancaires et une extension significative des réseaux, le taux de bancarisation reste faible (15%).

Les résultats de l'**activité des banques** de l'UEMOA sur l'exercice 2009-10, font apparaître une croissance malgré la crise avec une progression des bilans de banque (12,4 à 17,4), les dépôts et emprunts progressent de 1 463 à 9 931 milliards, les emplois de 7.463 à 10 785 milliards.

En 2011, le système bancaire du **Burkina Faso** comprend 12 banques et 5 établissements financiers à caractère bancaire et s'étoffera davantage. Leurs activités et résultats montrent les deux dernières années une progression (35,7 milliards de FCFA en 2011 contre 28,5 milliards en 2010); une évolution satisfaisante des ressources clientèles et la forte poussée des crédits à la clientèle. Aussi, le système bancaire est-il caractérisé de stable, ayant une extension rapide, des réseaux, maintenant une progression, poursuivant une politique d'assainissement pour une bonne santé financière; même si les clients estiment que les conditions d'accès au crédit sont encore difficiles, les taux d'intérêts et commissions élevés et les financements à court terme, sauf pour les industries.

L'environnement du secteur postal est marqué par une nécessité d'investissement significatif pour couvrir les besoins pressants et importants et d'autres réformes pour réguler son

fonctionnement et la mise en œuvre d'une stratégie marketing efficace. Son extension au niveau des États et au niveau continental est influencée par le contexte socio-politique et économique de chaque pays.

Cependant, l'Afrique a une attention renouvelée des institutions internationales ainsi que les grands groupes internationaux. L'intérêt des dirigeants pour le développement durable, constitue également un atout. En effet, en termes d'accès l'Afrique a seulement 2% de part du marché mondiale.

**L'Environnement du secteur financier postal sous régional** est marqué au 31 décembre 2010 par un **paysage bancaire** stable, des fusions, absorptions, et de nouvelles créations, avec 104 banques et 14 établissements financiers à caractère bancaires. Son contrôle est assuré par huit (8) groupes à 60/65%. L'appartenance à un groupe maison-mère, renforce les capacités opérationnelles des filiales. Malgré le constat d'une croissance rapide des activités bancaires et une extension significative des réseaux, le taux de bancarisation reste faible (15%).

Les résultats de l'**activité des banques** de l'UEMOA sur l'exercice 2009-10, font apparaître une croissance malgré la crise avec une progression des bilans de banque (12,4 à 17,4), les dépôts et emprunts progressent de 1 463 à 9 931 milliards, les emplois de 7.463 à 10 785 milliards.

En 2011, le système bancaire du **Burkina Faso** comprend 12 banques et 5 établissements financiers à caractère bancaire et s'étoffera davantage. Leurs activités et résultats montrent les deux dernières années une progression (35,7 milliards de FCFA en 2011 contre 28,5 milliards en 2010); une évolution satisfaisante des ressources clientèles et la forte poussée des crédits à la clientèle. Aussi, le système bancaire est-il caractérisé de stable, ayant une extension rapide, des réseaux, maintenant une progression, poursuivant une politique d'assainissement pour une bonne santé financière; même si les clients estiment que les conditions d'accès au crédit sont encore difficiles, les taux d'intérêts et commissions élevés et les financements à court terme, sauf pour les industries.

## **2-1-Analyse de l'environnement interne et externe de la SONAPOST**

L'analyse de l'environnement interne et externe de la SONAPOST se fera à partir du croisement des données relatives à la collecte des données et de la revue documentaire. Elle permet de mettre en évidence les forces et les faiblesses ainsi que les opportunités et les menaces de la SONAPOST (CF annexe IV).

### **2-2-1- Analyse de l'environnement interne de la SONAPOST**

#### **A-Des forces identifiées**

- ***l'étendue du réseau sur le territoire national ;***

La SONAPOST a pour mission d'exercer le service public au profit de l'État dans le domaine postal. C'est une Société d'État qui assure et développe au profit de la population toute activité postale et financière compatible avec la gestion des services postaux et financiers.

A ce titre, elle est la principale structure au Burkina Faso qui assure le service postale. Aussi, sa représentation sur le territoire national constitue un atout indéniable pour assurer au mieux ce service. En la matière, la SONAPOST couvre les 13 régions et les 45 provinces du Burkina Faso, avec 90 bureaux de poste contre 186 pour les autres institutions y compris celles bancaires. Même si cet aspect pourra être renforcé pour une meilleure proximité avec la clientèle, le réseau développé par la SONAPOST est estimé être le plus compétitif, et constitue de nos jours un atout majeur pour la société. Cette extension en termes de réseau sur le territoire nationale confère donc une plus-value à la société car lui permettant d'avoir un meilleur statut face à ses concurrents à travers l'offre de ses produits.

- ***la qualité et l'accessibilité des produits et services ;***

La qualité et l'accessibilité des produits et services de la SONAPOST sont fort appréciés des clients (74%). En effet, 75% de la clientèle interrogée trouve que la SONAPOST s'acquitte bien de sa mission et pense de ce fait que la SONAPOST est à mesure de faire face à la concurrence (69,20%). Elle trouve également que la SONAPOST offre des services de qualité et 65% de la clientèle trouve que les coûts des différents services sont abordables et accessibles. La SONAPOST se doit donc de maintenir un tel rapport qualité prix pour continuer à susciter et maintenir l'engouement pour ses produits et services.

- ***la diversité des services et produits offerts par la SONAPOST ;***

Les salariés de la SONAPOST estiment qu'elle dispose d'une diversité de produits (23). Parmi ces produits, huit (08) seraient au cœur de l'expertise de la SONAPOST, et elle pense pouvoir mieux se positionner avec onze 11 produits: les colis postaux, les paquets, les lettres et cartes postales, money express, western union, imprimés et journaux, caisse d'épargne, Choise money transfert, courriers entreprises et courriers officiels, change postal, produits télécoms.

La perception des clients individuels et institutionnels majoritairement à 45% en relation d'affaires avec la SONAPOST depuis plus de cinq ans révèlent que cinq services sont adaptés le mieux aux attentes de la clientèle (imprimés et journaux, produits de télécommunication, cyberposte, caisse d'épargne, Western union).

C'est dire que même si les perceptions des salariés et clients restent à être harmonisées sur certains produits, la SONAPOST dispose d'une base de produits divers qui intéressent encore la clientèle. Ils peuvent ainsi constituer une référence pour un pool d'attraction client à travers le développement de la SONAPOST.

La SONAPOST a également l'avantage compétitif de cumuler les produits postaux et financiers, quand on sait que le taux de bancarisation reste faible (15%) au niveau du Burkina Faso malgré le développement des structures bancaires et établissements financiers.

- ***la forte capacité de mobilisation de l'épargne au plan national ;***

Au plan national, et au 30 juin 2011, les bénéficiaires des institutions de micro-finance établi par l'Association Professionnelle de Systèmes Financiers Décentralisés du Burkina Faso (APSFD) était de 1 425 954. Mais au 31/12/2010 la SONAPOST gérait 458 612 comptes d'épargnes (CNE) et 4 266 Comptes CCP3 (Rapport du Conseil d'Administration, exercice 2010). Ce qui équivaut à près d'un tiers de la masse nationale des épargnants et est un bon indicateur de forte mobilisation de l'épargne.

En regardant les données relatives à la SONAPOST, le secteur financier occupe une place de choix car il contribue de façon significative à la croissance de la société. Du reste, les résultats de l'enquête de perception jugent que le service financier est pertinent et efficace.

---

<sup>3</sup>Rapport du conseil d'Administration, exercice 2010

- ***la forte capacité de mobilisation de l'épargne au plan national ;***

L'analyse du contexte nous montre qu'il s'agit d'un secteur à forte concurrence. Le paysage fait état de 104 banques et 14 établissements financiers à caractère bancaire dont le contrôle est assuré par huit (8) groupes et le secteur est en pleine croissance. Ce qui signifie que l'effet de concurrence va se renforcer demandant des innovations de part et d'autres pour maintenir la clientèle. En effet, on note déjà l'émergence dans certaines localités frontalières d'agences bancaires légères grâce aux nouvelles technologies de l'internet et de la communication.

A cet effet, l'une des forces de la SONAPOST est son réseau, son extension dans les localités les plus reculées du Burkina, sa proximité avec les populations. Cependant, elle devra tenir compte de la culture et de la mentalité des populations gage du maintien d'une telle clientèle. Aussi, la SONAPOST pourrait apporter des innovations dans le domaine du service financier postal avec un choix de modèle qui prenne en compte les spécificités du Burkina Faso au plan historique, culturel et social et qui intègre la dimension technologique.

- ***la qualité de la gestion des ressources financières.***

Un des défis de la SONAPOST est qu'elle assure sa mission de service public tout en garantissant une gestion rentable de ses activités, rendant par là même indispensable de disposer d'un cadrage mieux maîtrisé.

C'est dans ce contexte de l'ouverture de ses marchés que la SONAPOST exprime sa nouvelle ambition, ses capacités relationnelles et commerciales ainsi que ses valeurs de proximité afin de devenir un acteur majeur au cœur des échanges au service de ses clients et de la nation toute entière.

Aussi, se doit-elle de maintenir une certaine qualité du management des ressources financières : les réformes, les transferts de savoir-faire et de technologies, le potentiel de développement des services financiers et la maîtrise des transferts d'argent afin de saisir des opportunités qui lui permettront de participer activement au développement du secteur postal national.

**Au terme de l'analyse faite, les forces suivantes se dégagent :**

- l'étendue du réseau sur le territoire national ;
- la qualité et l'accessibilité des produits et services ;

- la diversité des services et produits offerts par la SONAPOST ;
- la forte capacité de mobilisation de l'épargne au plan national ;
- la qualité de la gestion des ressources financières.

## **B-Des Faiblesses identifiées**

- *Absence d'outils de gestion modernes ;*

La perception globale de la SONAPOST donne une lecture générale quant à sa gouvernance qu'aux outils de gestion. Ces derniers traduisent l'état de fonctionnement de la structure ainsi que son rayonnement.

En effet, la rubrique qui permet de montrer le plus cet état de fait est la perception globale de la SONAPOST. Ses sous rubriques<sup>4</sup> montrent que la société n'est pas : efficace (1,97) efficiente (1,64), transparente (1,89), compétente (1,93), professionnelle (1,94), novatrice (1,62), mobilisatrice (1,66), à l'écoute de la clientèle (1,87).

Outre cette rubrique celle des ressources humaines est également très expressive. En effet aucune de ses sous rubriques n'est élevée (> 2). Quand on sait que la gestion des ressources humaines constitue un levier important pour une société. A titre d'exemple, l'aspect relatif à la sphère recrutement, promotion est de (1,25). Cela dénote d'un problème d'adaptation des outils de gestion qui est générale si on s'en tient également aux autres résultats de sous rubriques.

Ces constats dénotent d'un besoin de modernisation des outils de gestion, toute chose qui pourrait faciliter le pilotage de la société et améliorer de façon considérable l'atteinte de ses objectifs.

- *Absence d'un système d'informations intégré ;*

Le système d'information et de la communication a fait l'objet de sondage. En la matière les acteurs de la SONAPOST n'en trouvent qu'une satisfaction mitigée. En effet, les agents estiment qu'un effort devra être fait pour leur apporter l'information dans les délais raisonnables ou en temps (1,73). La circulation fluide du haut vers le bas (1,53) devrait connaître une amélioration. Il en est de même de celle du bas vers le haut (1,48).

---

<sup>4</sup>Echelle d'appréciation : indice > 2 est élevé, indice > 1 est moyen, indice < 1 est faible.

Les cadres de concertation pour renforcer la manière de gérer le cadre de travail (1,49) gagnerait également à être renforcé.

Le diagnostic stratégique 2003-2008 avait déjà notifié l'absence d'un système d'informations intégré, mis en évidence à travers les résultats suivants:

- la faiblesse du système d'information actuel ne permet pas de disposer de façon rapide de tableaux de bords pertinents ;
- le fait que le système d'information ne supporte pas la communication interne et la diffusion de l'information vers les opérateurs;

Au regard de ces indicateurs faibles, le système d'information intégré gagnerait à être renforcé afin de tendre vers une adhésion, une participation des agents et optimiser une culture d'entreprise.

- ***La faiblesse de management de l'organisation***

Les employés de la SONAPOST pensent que les objectifs annuels sont clairement définis. Cependant, ils déplorent le manque d'occasions suffisantes pour échanger sur la manière d'améliorer le cadre de travail (1,49). Les motivations non financières posent problème. Les agents souhaitent qu'elles soient renforcées (1,23) telles que les lettres de félicitation, décorations. Les faiblesses liées au problème de coordination intelligente des différents maillons de l'entreprise relevés à travers le grand besoin de renforcer des ressources humaines. A ce propos, tous les indicateurs relatifs aux ressources humaines expriment cette nécessité. A titre d'exemple, les possibilités de carrières attrayantes (1,23) n'existeraient pas suffisamment. La faiblesse du système d'information relevée à travers l'arrivée de l'information dans des délais raisonnables et en temps (1,73) le problème de fluidité de l'information du haut vers le bas (1,53), du bas vers le haut (1,48) dénote de l'absence ou du moins, l'incapacité de piloter la société selon une vision d'expansion. Par ailleurs, les opportunités de formation sont insuffisamment développées pour améliorer la performance (1,25). Un autre indicateur pour les agents est le fait que la SONAPOST ne se saisisait pas de nombreuses sources et mécanismes de financement (1,49), et n'exploiterait pas suffisamment les opportunités qui s'offrent à elle (1,76).

- ***La faible fonctionnalité de la politique qualité***

L'effort vers la qualité des produits ou services rendus traduit le souci de la satisfaction de la clientèle. Afin de garantir une clientèle fidèle et crédible, pour les agents et les clients individuel et institutionnel (2,70), la SONAPOST devrait réaligner ses services en fonction des besoins de la clientèle et offrir plus de services (2,39). En outre, elle devra améliorer les délais d'attente dans la livraison des services (1,85); qui selon les différents acteurs interrogés, ne serait pas raisonnables.

Par ailleurs, le réseau n'utiliserait pas des infrastructures technologiques de pointe pour l'offre des services (1,59). Du reste, les services financiers sont insuffisants mais ne répondent pas aux besoins de la clientèle (1,70 tous les acteurs). Malgré une bonne moyenne (2,12), pour la qualité de ses prestations, au niveau désagrégé, les clients institutionnels pensent que la société devrait offrir plus des services de qualité (1,99). Du reste, la société est jugée ne pas être à l'écoute de la clientèle (1,87).

L'analyse de toutes ces informations nous permet de dire que la fonctionnalité de la politique qualité a besoin d'être revue, pour une meilleure rentabilité de la structure.

- ***La mauvaise gestion des ressources matérielles et infrastructurelles.***

La gestion des ressources matérielles et infrastructurelle constitue une base fondamentale pour un management de qualité. Les constats qui se dégagent à cet effet est que l'entreprise n'utiliserait pas des infrastructures technologiques de pointe pour l'offre des services (1,59). Les clients individuels (1,98) et ceux institutionnels (1,92), pensent n'avoir pas accès à l'ensemble des produits de la SONAPOST.

Pour l'ensemble des acteurs interrogés (1,37) les outils mis à la disposition ne seraient pas suffisants et ne faciliteraient pas le perfectionnement des services. Par ailleurs, les ressources humaines sont à renforcer à travers la gestion des ressources au niveau du recrutement et des promotions (1,25), l'insuffisance en nombre de ressources humaines compétentes (1,41), l'insuffisance de la pratique de la motivation non financière (1,23), l'absence d'opportunités de formation pour améliorer les performances (1,25) l'absence d'offre d'une carrière attrayante(1,23), l'inadaptation des services financiers qui ne répondent pas aux attentes de la clientèle (1,70); l'inexploitation efficace des opportunités qui s'offrent à la SONAPOST.

Au terme de notre analyse, nous pouvons retenir les faiblesses suivantes :

- L'absence d'outils de gestion modernes ;
- L'absence d'un système d'informations intégré ;
- La faiblesse de management de l'organisation;
- La faible fonctionnalité de la politique qualité ;
- La mauvaise gestion des ressources matérielles et infrastructurelles.

## **2-2-2-Analyse de l'environnement externe de la SONAPOST**

### **A-Des opportunités**

Les opportunités constituent ici les aspects que la SONAPOST pourrait exploiter pour son développement.

- *La grande disponibilité des produits télématiques;*

Disposant d'un réseau étendu sur tout le territoire national, et ayant besoin d'innovation et de modernisation avec un système de communication qui reste à être renforcé, la SONAPOST pourra exploiter la grande disponibilité des produits télématique. En effet, elle pourra être la source de nouveaux produits diversifiés et permettre d'améliorer la qualité de l'offre de service.

En effet, depuis 2007, un nombre croissant d'opérateurs désignés d'Afrique offrent une gamme diversifiée de services qui utilisent les technologies de l'information et de la communication, les services de logistique, du courrier hybride et des services en ligne, rejoignant ainsi les autres régions du monde dans l'offre de prestations postales nouvelles.

Du reste, au niveau pays, elle a été exploitée par certaines banques qui ont pu s'étendre grâce à l'outil internet en réduisant leur frais par la mise en place de bureaux légers. Ils pourront avoir un avantage de faciliter l'efficience et l'innovation au niveau de la SONAPOST.

- *L'existence d'un cadre réglementaire propice à l'activité postale;*

À l'exception de certains pays (Burundi, Guinée-Bissau, Lesotho, Libéria, Seychelles) où la poste reste sous la forme d'un service du Ministère de tutelle, la plupart des opérateurs postaux historiques des pays africains ont été transformés en sociétés publiques.

Toujours au niveau de la sous-région, un cadre réglementaire propice à l'activité postale existe à travers un Plan Intégral de Réforme et de Développement Postal (PIDEP) et la mise à disposition de modèles de législation et de règlements postaux dans lequel se définit une véritable politique de développement de l'offre du service postal universel. Il permet aux pays qui l'on adopté de tendre vers des actions allant dans le sens de la réforme du secteur postal dans son ensemble.

Ainsi, les prestations traditionnelles (la poste aux lettres, les colis postaux et, dans une certaine mesure, les services financiers) qui ne sont pas offertes par tous les pays d'Afrique restent encore, dans la plupart des cas, offertes en grande partie par l'opérateur désigné. Parmi les pays membres de l'Union postale universelle vingt-six d'entre eux ont déclaré avoir défini les critères pour l'offre du service postal universel, vingt-deux ont inclus les colis postaux.

Ce cadre juridique harmonisé permet au niveau pays de conforter la position de l'opérateur désigné lui facilitant ainsi les innovations en matière de service postal et donne au niveau sous régional, l'opportunité aux pays de contracter des partenariats fructueux, participant ainsi à leur développement mutuel.

- ***La faible bancarisation de la population burkinabé;***

Si l'on jette un regard rétrospectif sur les dix(10) dernières années, les chiffres de l'activité emplois/ressources des banques burkinabè ont quasiment été multipliés par 4. Les chiffres d'activité provisoires de l'année 2011 tels qu'ils ressortent d'une note d'information de la BCEAO de février 2012 renseigne sur :

- le total des bilans en progression de 318,8 milliards entre 2010 et 2011 pour s'établir à 1 897,2 milliards de FCFA, soit 20%;
- l'évolution satisfaisante des ressources clientèle de 17,75%;
- la forte poussée des crédits à la clientèle de 24,39%.

Malgré cette progression, la situation au 30 juin 2012 laisse transparaître une faible bancarisation (8%) au Burkina Faso. En rapprochant cette faible bancarisation de la clientèle des institutions de micro-finance ou de la SONAPOST (CCP, CNE) on se rend compte que :

- au 30 juin 2011, le nombre ou bénéficiaires des institutions de microfinance établi par l'Association Professionnelle de Systèmes Financiers Décentralisés du Burkina Faso (APSFDF) était de 1 425 954 ;
- au 31/12/2010 la SONAPOST gérait 458 612 comptes d'épargne (CNE) et 4 266 Comptes CCP (Rapport du Conseil d'Administration, exercice 2010).

Aussi, le statut de société d'État confère à la SONAPOST une certaine sécurité et donc une crédibilité. Ce privilège pourrait renforcer la confiance de la clientèle et laisser attendre le renforcement du secteur par un volume croissant d'offre de services en la matière.

- *L'émergence du secteur minier national ouvre de multiples possibilités de développement des certains services postaux;*

Le boom du secteur minier ces dernières années au Burkina avec 9 entreprises d'exploitation minière a pour corollaire le développement d'institutions multiples et de collaboration inter services nécessitant l'intervention des services postaux.

En la matière, avec la crédibilité que connaît la SONAPOST par son positionnement au niveau national, elle pourra saisir une telle opportunité dans le développement d'un partenariat avec les institutions et entreprises par l'offre de services.

- *L'urbanisation croissante de notre pays*

En termes de circonscriptions administratives, le Burkina Faso compte 13 régions, 45 provinces, 350 départements et 8228 villages.

Le développement du pays est marqué par un effort dans l'accroissement du système routier qui désenclave les localités les plus reculées. Un autre indicateur de l'urbanisation grandissante est la décentralisation des services avec notamment la déserte en eau et en électricité facteur de développement d'initiatives diverses qui entraîne un meilleur développement des villes ; comme c'est le cas des zones frontalières qui ont vu l'installation des structures bancaires pour répondre aux besoins de la population.

Ayant l'avantage de disposer d'un réseau qui couvre toute l'étendue du territoire la SONAPOST pourrait procéder à un développement intelligent de ses services pour bénéficier des avantages de cette urbanisation croissante.

L'analyse faite plus haut nous permet de retenir en substance comme opportunités :

- la grande disponibilité des produits télématiques;
- l'existence d'un cadre réglementaire propice à l'activité postale;
- la faible bancarisation de la population burkinabé;
- l'émergence du secteur minier national ouvre de multiples possibilités de développement des certains services postaux;
- l'urbanisation croissante de notre pays.

## **B-Des menaces**

- *Le rythme trop accéléré des évolutions technologiques*

Le développement des réseaux électroniques demeure au cœur du développement du secteur postal. Cependant, les produits de substitution électroniques ne font pas disparaître pour autant, les moyens existants, mais affectent la demande de services.

En clair, le rythme trop accéléré des évolutions technologiques entraîne la loi de GABOR « tout ce qui est techniquement faisable doit être réalisée » ; à travers des innovations et changements rapides qui renforcent la concurrence. La SONAPOST devrait s'assurer d'être à la hauteur de subir ces différents changements en étant à la pointe de ces technologies et disposer d'une réactivité assez suffisante pour s'inscrire parmi les leaders en relevant le défi « qualité prix ».

- *L'instabilité socio-politique dans la zone ouest-africaine;*

Ces dernières années, plusieurs pays de la sous-région ont connu une instabilité comme la Côte d'Ivoire, le Mali, le Niger le Nigéria etc. La conséquence directe d'une telle instabilité, c'est le choc sur les institutions de développement et le partenariat.

Pour le cas de la sous-région ouest africaine, les nécessités d'investissement, de régulation et de mise en œuvre d'une stratégie marketing efficace sont grands dans pour répondre aux importants besoins. Cependant; l'instabilité socio-politique dans la zone constitue un facteur non négligeable à prendre en compte pour son extension entre les États, malgré l'intérêt des partenaires, partenariats inter-pays et la disponibilité des dirigeants.

A titre d'exemple, dans les pays où le Burkina dispose d'une forte communauté de migrants, le flux de l'activité postale se trouve ralenti en cas d'instabilité.

- ***La crise financière internationale notamment celle de la zone euro;***

La crise financière internationale notamment celle de la zone euro a un effet négatif sur les populations particulièrement celles migrantes. D'où un ralentissement dans le dynamisme des activités postales au plan international plus spécifiquement dans la zone euro où le Burkina Faso enregistre des communautés de migrants importantes (Italie, Espagne, France).

- ***L'insécurité persistante au plan national;***

De nos jours encore, les différents mouvements de revendication, et la fissure politique tels présentés par les journaux, sont l'expression d'une insécurité persistante au plan national ne facilitant pas une sereine exécution des activités. Il s'agit donc d'un aspect important dont la SONAPOST doit tenir compte dans l'exécution de ses activités relatives aux services financiers postaux (surtout dans les zones rurales et semi-urbaines).

- ***La réglementation des marchés publics peu adapté aux sociétés publiques ouvertes à la concurrence.***

La SONAPOST fait ainsi face à deux impératifs : d'une part, elle a une obligation de résultat et d'autre part, elle assure une mission de service public. Aussi, l'ouverture du marché du secteur postal à la concurrence avec un dispositif juridico-administratif public encore très prononcée pour la SONAPOST (la réglementation des marchés publics à laquelle elle est soumise) pourrait représenter à terme une sérieuse contrainte de compétitivité.

Au terme de notre analyse, les menaces suivantes peuvent être recensées :

- le rythme trop accéléré des évolutions technologiques
- l'instabilité socio-politique dans la zone ouest-africaine;
- la crise financière internationale notamment celle de la zone euro;
- l'insécurité persistante au plan national;
- la réglementation des marchés publics peu adapté aux sociétés publiques ouvertes à la concurrence.

## V. DISCUSSIONS ET ANALYSES

### **Des contributions du diagnostic stratégique pour l'entreprise**

En rappel, notre première hypothèse stipule que : « l'absence de diagnostic stratégique présente des risques pour l'évolution future d'une entreprise en termes de pilotage et de bonne adaptation de l'entreprise à son contexte ».

Pour le cas étudié, celle de la SONAPOT, la structure a évolué pendant 65 ans sans faire un diagnostic stratégique. Mais la faiblesse des indicateurs de performance ont fini par l'interpeller. Pour rétablir la situation, en l'espace de 5 ans, l'entreprise a commandité deux diagnostics stratégiques, dont celle en question.

Quelle plus-value les résultats ont apporté à la société? Le diagnostic a permis à la structure de cerner les leviers qu'il doit activer pour améliorer sa productivité, son rendement et être concurrentielle.

Si on analyse les résultats du diagnostic stratégique, et à titre d'exemple, on se rend compte que les forces, vont permettre à la société de connaître ses acquis intrinsèques et savoir sur quoi elle peut se tabler pour réussir. L'une d'elle est le fait que la SONAPOST dispose du réseau le plus étendue au plan national. Cela revient à dire qu'elle peut proposer ses produits et renforcer sa position dans certaines localités où certains de ses concurrents ou aucuns d'eux ne seront présents. Elle n'aura donc pas à subir la concurrence partout et devra savoir comment se positionner en zone concurrentielle et vis-versa.

Un autre aspect est relatif à la bonne qualité de ses produits et services ainsi qu'à leur accessibilité. C'est dire que comparativement à ses concurrents, la SONAPOST a une longueur d'avance et devra travailler à maintenir une telle position vis-à-vis de l'ensemble de la population et par rapport à ses concurrents.

Les faiblesses aussi sont révélatrices des efforts à fournir, des aspects à corriger pour un meilleur fonctionnement, une rentabilité plus accrue. Les outils de gestion de la SONAPOST ont été jugés peu modernes. Elle doit donc opérer une évolution pour utiliser des outils plus adaptés à sa gestion actuelle, et en tenant compte de la concurrence.

Il en est de même pour la question d'un système d'informations intégré jugé absent; qui reste à être mis en place pour optimiser le fonctionnement de la société.

Cependant, les opportunités mettent en évidence les points à exploiter pour une plus grande rentabilité de la société. Pour notre cas, un des exemples est relatif à la grande disponibilité des produits télématiques. C'est une invite pour la SONAPOST à profiter de ces produits pour

s'améliorer dans les domaines qui lui semble pertinents tant en proposant des produits, que dans son fonctionnement interne. Pour ce qui concerne les produits, les postes d'autres pays ont initié par exemple: des produits philatéliques en vente en ligne, un service de recherche de code postal en ligne, un service de changement d'adresse en ligne. A l'instar donc de ces derniers, la SONAPOST peut également innover.

Les menaces, elles, montrent à la société les points à surveiller, dans le cadre de ses activités. Par exemple, le rythme trop accéléré des évolutions technologiques qui appelle à une adaptation rapide aux technologies à travers des innovations pour ne pas être dépassé par la concurrence. La SONAPOST doit donc procéder à une surveillance desdits produits.

Il s'agit donc là de quelques exemples pris sur les résultats du diagnostic stratégique qui mettent en évidence que sans un tel exercice, une société ne saurait faire les réaménagements nécessaires pour sa gestion interne et son adaptation à son environnement. Elle court donc le risque de tendre vers une récession. Aussi, notre hypothèse se trouve vérifiée.

### **Du processus de diagnostic stratégique**

L'hypothèse relative à ce point affirme que: «le processus d'élaboration du diagnostic stratégique impacte sur sa fiabilité». Elle se préoccupe donc de savoir comment rendre le diagnostic stratégique fiable ?

Le choix de la démarche méthodologie a une importance capitale pour assurer la fiabilité du diagnostic stratégique. Pour le cas en étude, le premier aspect à relever est l'apport d'un regard externe en identifiant des consultants, personnes indépendantes, externes à la SONAPOST. Il aurait pu s'agir effectivement d'acteurs de la SONAPOST. Aussi, un tel choix a apporté un regard critique, tout en faisant la rupture avec les préjugés véhiculés à tort ou à raison.

Le choix de l'approche participative a également été d'un grand bénéfice. En effet, différents acteurs tant internes qu'externes ont pris part au diagnostic. Ainsi, les partenaires, clients et tous autres types de collaborateurs de la société ont été interrogés dans le cadre de l'enquête de perception. Au total, 1800 personnes physiques et morales ont été enquêtées. Au niveau interne, le ciblage a pris en compte les différentes catégories d'agents exerçant dans la structure. Cette large ouverture a permis de créer un vrai débat autour de la Société. Cela s'est matérialisé par les échanges lors de la retraite et différents ateliers de validation qui ont suscité des débats contradictoires sur l'entreprise et ont permis des conclusions consensuelles.

Une telle méthodologie est tellement capitale pour la fiabilité d'un diagnostic que son non-respect peut mettre sa crédibilité en cause.

A ce propos, et en rappel, les grandes conclusions de l'évaluation du plan stratégique 2004-2008 fondées sur le diagnostic de la structure à la même période ont mis en évidence une absence de participation. En effet, il est ressorti des dites conclusions que la plupart du personnel semble ne pas s'être approprié. 50 % des répondants disaient ne pas savoir que la SONAPOST s'était dotée d'un plan stratégique.

Si on connaît l'importance d'un partenaire comme Chronopost pour la SONAPOST, on peut effectivement se demander quelle fiabilité a un tel résultat si la perception de ce dernier n'a pu être recueillie. La valeur des ressources surtout pour ceux qui ont une longue expérience dans la pratique aurait pu également servir si leur perception était prise en compte.

En comparaison, l'approche participative a eu donc pour avantage d'apporter un regard croisé sur la société ce qui a été source de conclusions porteuses. Cela montre que notre hypothèse est vérifiée.

### **De l'arrimage des résultats du diagnostic stratégique au contenu du plan opérationnel**

La dernière hypothèse formulée dans le cadre de notre étude est la suivante : « l'arrimage du diagnostic stratégique à un plan opérationnel facilite l'application effective de ses orientations ».

Le résultat du diagnostic stratégique traduit des orientations. Cependant, comment les prendre en compte au sein de l'entreprise. Comment le manager peut-il les traduire en changement réel pour son entreprise ? Comment de façon concrète les traduire en actions pouvant être mise en œuvre par les ressources humaines?

C'est à cette question que répond le besoin d'arrimage des résultats au plan opérationnel qui doit être le reflet des préoccupations posées par le diagnostic stratégique. Pour notre cas, on constate un parfait lissage entre les deux. C'est dire que dans le plan opérationnel, il existe une solution pour tous les problèmes posés par le diagnostic stratégique (Cf. annexe V).

A titre d'exemple, le problème de sécurité a été souligné. A cet effet, des propositions de résolution de cette difficulté sont faites en deux points, à savoir: la réalisation périodique de contrôles de performance et l'élaboration de la politique de sécurité. Chaque axe prévoit des activités spécifiques pour répondre à ce problème, et le service qui en est le responsable, ainsi que la période impartie pour la mise en œuvre.

Un autre résultat stratégique est relatif à la faiblesse du management. Le plan opérationnel prend en compte ce problème à travers trois activités stratégiques : la dynamisation des cadres de concertation, le renforcement des capacités du Top management, le renforcement du dialogue social. Les sous activités y afférentes, sont respectivement: tenir effectivement des réunions périodiques dans les cadres de concertation existants ou à créer sanctionnées par un PV, organiser régulièrement des formations sur des thèmes adaptés, organiser périodiquement des rencontres avec les partenaires sociaux (syndicat, mutuelle, autres associations).

Il s'agit donc là de quelques exemples pour montrer l'importance de l'arrimage des résultats du diagnostic stratégique au plan opérationnel qui montre sa déclinaison au niveau de chaque direction, service. Aussi, pour le manager, il pourra en tirer un tableau de bord qui lui facilitera le pilotage de son entreprise. Aussi, pouvons-nous conclure que notre hypothèse citée plus haut est vérifiée.

Au terme de ce développement et au regard des conclusions des différents sous points, il nous apparait clairement que le diagnostic stratégique est favorable pour toute structure voulant s'inscrire dans la pérennité. Il est le moteur de l'adaptation tant interne qu'externe. Il s'agit donc un outil incontournable pour tout manager.

## VI - LES RECOMMANDATIONS

La présente étude, à travers le cas de la SONAPOST a permis de mettre en évidence l'importance du diagnostic stratégique pour le développement des entreprises. Sa mise en œuvre requiert cependant une certaine rigueur afin d'en faire un outil de promotion incontournable pour les entreprises. Aussi, afin de contribuer à la réussite d'un tel exercice, nous formulons les recommandations suivantes :

1. Privilégier la consultation externe à celle interne ; cela suppose le recrutement de consultants indépendants ;
2. S'assurer de la participation des acteurs tant à l'interne qu'à l'externe, notamment les clients et partenaires;
3. Provoquer des débats contradictoires autour des résultats par des ateliers afin de s'assurer de la fiabilité des conclusions ;
4. Exiger l'arrimage des résultats avec le plan opérationnel pour en faciliter la mise en œuvre.

## VII. CONCLUSION

L'étude effectuée autour du thème: « **Enjeux du diagnostic stratégique: cas de la SONAPOST** » a voulu cerner les implications auxquels une entreprise s'expose face au diagnostic stratégique. Pour ce faire, elle a travaillé autour de trois hypothèses.

La première est relative aux risques que présente l'absence de diagnostic pour une entreprise. Les résultats de l'étude notamment les forces et les faiblesses, les opportunités et les menaces formulées ont permis de mettre en évidence comment ils impactent sur une entreprise qui ne dispose pas d'un diagnostic et leur importance pour son développement et son adaptation à son contexte. Ce qui a permis de conclure que ladite hypothèse est vérifiée.

La démarche méthodologique du diagnostic stratégique a été explorée à partir de la deuxième hypothèse. Ainsi, il a pu être démontré que les choix faites notamment ceux participatifs, qui impliquent une consultation de tous les acteurs, et la création d'un débat pour tendre vers un consensus sont révélateur en ce qui concerne la fiabilité des résultats du diagnostic stratégique.

L'efficacité de l'arrimage des résultats du diagnostic stratégique à un plan opérationnel a également été prouvée à travers différents exemples qui ont permis de montrer comment le plan opérationnel constituait une plate-forme de réponses à tous les problèmes posés par le diagnostic stratégique, en le déclinant en activités concrètes assumées par les différentes sections de l'entreprise.

Au regard donc de ces points de vérification, il est logique de déclarer notre hypothèse principale vérifiée. Aussi, pouvons-nous dire que la conduite du thème nous a effectivement permis de mettre en évidence les enjeux du diagnostic stratégique ?

Le fait d'aborder la question du diagnostic stratégique uniquement sans embrasser l'ensemble de la dimension planification stratégique peut soulever entre autres questions celle relative par exemple au processus de l'arrimage entre résultats stratégiques et ceux opérationnels, qui concernent à proprement parler la planification stratégique. Il s'agit là donc d'une autre perspective qui peut être abordée par d'autres études.

Pour notre part, nous espérons avoir apporté une contribution aussi minime soit-elle pour éclairer les entreprises sur la nécessité de s'engager formellement dans le diagnostic stratégique, gage de leur réussite.

## **VIII. BIBLIOGRAPHIE**

## **Rapports**

- Cabinet Performances Management Consulting, 2007, Rapport final du Plan stratégique 2003 – 2007 TOME I
- Cabinet Performances Management Consulting, 2007, Rapport final du Plan stratégique 2003 – 2007 TOME II ;
- SONAPOST, 2005, Statut du personnel de la SONAPOST, 2007, Texte portant organisation et fonctionnement des services de la société nationale des postes SONAPOST , 2010, Rapport de gestion 2009 du conseil d'administration ;
- SONAPOST, 2009, Rapport de gestion 2008 du conseil d'administration ;
- SONAPOST, 2011, Rapport de gestion 2010 du conseil d'administration ;
- SONAPOST, 2012, liste des agents par qualification
- Ministère des Postes et des technologies de l'Information et de la Communication, Hervé Béril, Jean Pierre Guillotin, Pierre Gaillard, 2009, Élaboration d'une stratégie de réforme du secteur postal, rapport 5 révisé
- PGF YONS ASSOCIATES, 2012, Evaluation de la mise en œuvre du plan stratégique 2004-2008 et des activités 2008-2010 de la SONAPOST
- PGF YONSASSOCIATES, 2012, Plan stratégique 2013-2022 de la SONAPOST
- PGF YONSASSOCIATES, 2012, Elaboration du plan stratégique 2012-2021, rapport de lancement.

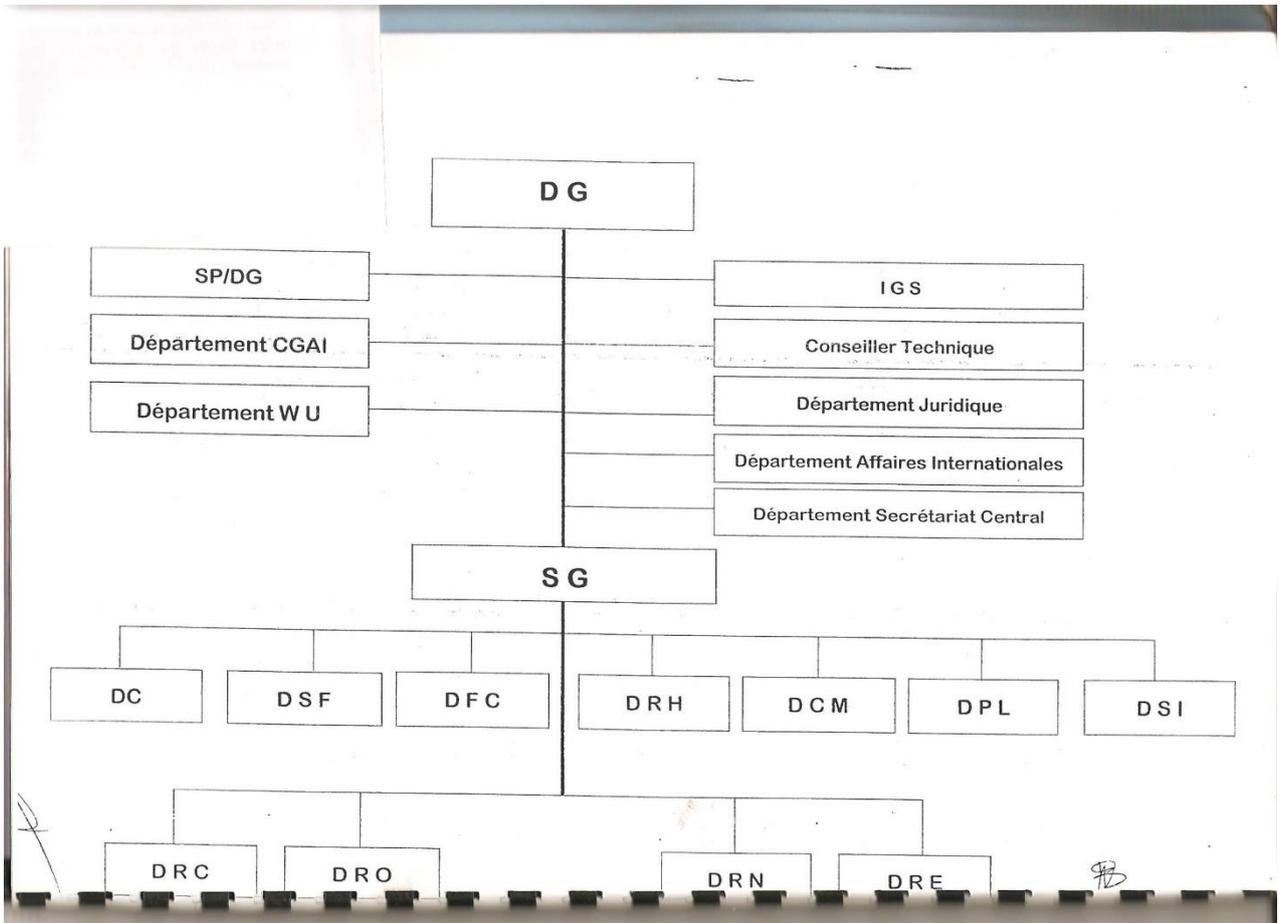
## **Cours**

- 2iE, 2012, Cours sur les outils de l'analyse stratégique de l'organisation ;
- 2iE, 2012, Système de management de la qualité (SMQ) ;
- 2iE, 2012, Planification stratégique et Projet ;
- 2iE, 2012, Étude et planification opérationnelle de projet ;
- 2iE, 2012, Tableaux de bord stratégiques et de pilotage.

## IX. ANNEXES

- ANNEXE I:** Organigramme de la SONAPOST.
- ANNEXE II:** Questionnaire pour l'évaluation du plan stratégique 2004-2008 et des activités 2009-2011 de la SONAPOST.
- ANNEXE III :** Questionnaires et guides d'entretien du plan stratégique 2012-2021 de la SONAPOST.
- ANNEXE IV :** Synthèse comparative des résultats de l'enquête de perception.
- ANNEXE V :** Plan opérationnel du plan stratégique 2012-2021.

**ANNEXE I:** Organigramme de la SONAPOST.



**ANNEXE II:** Questionnaire pour l'évaluation du plan stratégique 2004-2008 et des activités 2009-2011 de la SONAPOST.

**Ministère des Transports, des Postes  
et de l'Économie Numérique**

-----  
**Secrétariat Général**  
-----

**Société Nationale des Postes**



**Questionnaire destiné au personnel de la SONAPOST**

**Évaluation du plan stratégique 2004-2008 et des activités 2009-2011 de la  
SONAPOST**

**GROUPEMENT  
2012-**



**- Avril**

## Introduction

Dans le cadre de l'élaboration du Plan Stratégique (PS) 2012-2021 de la SONAPOST, une évaluation du PS 2003-2007 et des activités de 2008 à 2010 doit être effectuée pour en tirer les leçons. L'implication et la pleine participation de l'ensemble du personnel de la SONAPOST sont essentielles.

Les réponses au présent questionnaire sont complémentaires à d'autres activités entrant dans ce processus de planification stratégique et viendront alimenter les réflexions en cours pour définir les priorités des dix (10) prochaines années.

**Les réponses seront traitées de manière confidentielle. L'analyse ne présentera pas de données individuelles, seulement des compilations de réponses, de manière à respecter l'anonymat des répondants.**

Merci du temps que vous y consacrez !

### A) Profil du répondant

#### Q1- Veuillez sélectionner la Structure dans laquelle vous travaillez actuellement

- Direction Générale
- Secrétariat Général
- Direction Courrier
- Direction des services financiers
- Direction des ressources humaines
- Direction financière et comptable
- Direction commerciale et du marketing
- Direction du patrimoine et de la logistique
- Direction des systèmes d'information
- Direction régionale
- Inspection générale des services
- Contrôle de gestion et Audit interne
- Département juridique
- Département des affaires internationales
- Secrétariat Central

#### Q2-Veuillez sélectionner votre catégorie d'emploi

- Cadre supérieur
- Cadre moyen
- Agent spécialisé
- Agent d'exécution
- Agent contractuel

#### Q3- Quelle est votre ancienneté à la SONAPOST

- Moins d'1 an
- Entre 1 – 5 ans
- Entre 6 – 10ans
- Entre 11 – 15 ans
- Entre 16 – 20 ans
- Plus de 20 ans

#### Q4-Quel est votre âge

- Entre 18 – 25 ans
- Entre 26 – 35 ans

Entre 36 – 45 ans

Entre 46 – 55 ans

Plus de 56 ans



**B) État des lieux (ces questions font référence au Plan Stratégique 2004-2008 et aux activités de la période de 2008 à 2010)**

**Q1 – Connaissance de l’ancien plan stratégique 2004-2008**

Saviez-vous que la SONAPOST s’était dotée d’un plan stratégique pour la période 2003-2007?

Oui

Non

Si oui, question **Q1-b**

**Q1b – Connaissance de la vision de l’ancien plan stratégique**

Veillez donner les **mots clés de la vision** du précédent Plan Stratégique de la SONAPOST

**Q2 – Contribution à la réalisation du plan stratégique**

Pensez-vous que les actions que vous réalisez au quotidien participent à l’atteinte des objectifs du plan stratégique ?

Oui

Non

Ne sais pas

**Q3 – Respect des engagements contenus dans le plan stratégique**

Parmi les cinq engagements de la SONAPOST issus du précédent plan stratégique, quel est selon vous le degré de respectabilité de ces engagements ?

	<u>Faible</u>	<u>Moyen</u>	<u>Élevé</u>
1 Sauvegarder notre mission de service public et devenir le service de proximité préféré au Burkina Faso	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 Renforcer la qualité de notre offre de produits et de services aux clients	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 Améliorer notre rentabilité pour faire face à la concurrence	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 Sauvegarder des emplois et développer la compétence de nos collaborateurs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5 Devenir une entreprise moderne pionnière dans l’utilisation des nouvelles technologies	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Q4 – Efficacité du programme d’action permettant de mettre en œuvre le plan stratégique**

Pour réussir les transformations qui étaient attendues, un programme d’action regroupant 8 chantiers majeurs devait être mis en œuvre. Veuillez identifier dans quelle mesure vous êtes d’accord avec les énoncés suivants :

	<u>Entièrement d’accord</u>	<u>Plutôt d’accord</u>	<u>Plutôt en désaccord</u>	<u>Entièrement en désaccord</u>	<u>Ne s’applique pas / Ne sais pas</u>
1 Le personnel a été mobilisé autour du changement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 La réalisation d’un audit social a permis de définir et de mettre en place une nouvelle organisation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 Un plan de reconquête et de redynamisation du marché courrier a été réalisé	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 Un plan de reconquête et de	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	redynamisation du marché de l'express a été réalisé					
5	Un plan de reconquête et de redynamisation pour la consolidation et la diversification de l'activité services financiers a été réalisé	<input type="checkbox"/>				
6	Un accompagnement a été mis en place pour le redéploiement et la formation des ressources humaines	<input type="checkbox"/>				
7	Le personnel a été mobilisé autour d'une démarche qualité	<input type="checkbox"/>				
8	Un système d'information adaptée à la nouvelle stratégie a été mise en place	<input type="checkbox"/>				

**Q5 – Efficacité du dispositif organisationnel permettant de soutenir la mise en œuvre du Plan Stratégique.**

Veillez identifier dans quelle mesure vous êtes d'accord avec les énoncés suivants :

	<u>Entièrement d'accord</u>	<u>Plutôt d'accord</u>	<u>Plutôt en désaccord</u>	<u>Entièrement en désaccord</u>	<u>Ne s'applique pas / Ne sais pas</u>
1 Les ressources humaines de votre structure sont suffisantes pour permettre l'accomplissement optimal des objectifs du PS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 L'équipement et le matériel de travail mis à votre disposition sont adéquats	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 Les opportunités de formation sont suffisantes pour améliorer la performance	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 La collaboration et le travail d'équipe ont été développés pour assurer la réussite de la mise en œuvre du PS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5 Le dispositif organisationnel était adéquat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6 Les mécanismes de communication étaient adéquats	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7 Le dispositif de suivi de la mise en œuvre a permis de mesurer et de suivre l'atteinte des résultats	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8 Le dispositif de gestion des risques a été mis en place	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Q6 – Mobilisation du personnel et des partenaires**

Veillez identifier dans quelle mesure vous êtes d'accord avec les énoncés suivants.

	<u>Entièrement d'accord</u>	<u>Plutôt d'accord</u>	<u>Plutôt en désaccord</u>	<u>Entièrement en désaccord</u>	<u>Ne s'applique pas / Ne sais pas</u>
1 Des communications régulières sur le PS ont permis sa bonne appropriation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 Les efforts sont reconnus et récompensés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 Le personnel était mobilisé et engagé envers la mise en œuvre du PS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 Les partenaires étaient mobilisés pour la mise en œuvre du PS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5 Les mécanismes de	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

coordination des activités ont été adéquats						
6	Les occasions d'échanges sur l'état d'avancement de la mise en œuvre du PS ont été régulières	<input type="checkbox"/>				

### Q7 – Satisfaction à l'égard des résultats attendus

La SONAPOST a mis en œuvre des activités pour être une poste de référence en Afrique, moderne et innovante.

Veillez identifier dans quelle mesure vous êtes d'accord avec les énoncés suivants :

		<u>Entièrement d'accord</u>	<u>Plutôt d'accord</u>	<u>Plutôt en désaccord</u>	<u>Entièrement en désaccord</u>	<u>Ne s'applique pas / Ne sais pas</u>
1	La SONAPOST a exploité pleinement le potentiel de ses différents marchés pour atteindre un chiffre d'affaires important	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	La SONAPOST a réussi sa croissance grâce à une redynamisation du marché courrier et des services financiers	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	La rentabilité de la SONAPOST s'est accrue	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	La SONAPOST a consolidé et diversifié l'activité Services financiers	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	La SONAPOST est une poste de référence en Afrique	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	La SONAPOST est moderne et innovante	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Q8– Leçons apprises**

**Quelles seraient selon vous, les leçons apprises par rapport à l'élaboration et à la mise en œuvre du plan stratégique 2004-2008 ?**

Merci pour votre précieuse participation. Votre opinion est importante et aidera à guider la SONAPOST dans ses choix d'orientations et de priorités d'action pour les prochaines années.

**ANNEXE III :** Questionnaires et guides d'entretien du plan stratégique 2012-2021  
de la SONAPOST.

**Ministère des Transports, des Postes  
et de l'Économie Numérique**

-----  
**Secrétariat Général**

-----  
**Société Nationale des Postes**



## **Elaboration du Plan stratégique 2012-2021 de la SONAPOST**

**Enquête de perception**

**Annexe 2: Questionnaire destiné aux clients et aux partenaires de la SONAPOST**

**GROUPEMENT  
2012-**

**- Avril**



## Introduction

Dans le cadre de l'élaboration du Plan Stratégique 2012-2021 de la SONAPOST, une enquête de perception doit être réalisée en appui à l'analyse de l'environnement, nécessaire à ce processus.

Les réponses au présent questionnaire sont complémentaires à d'autres activités entrant dans ce processus de planification stratégique et viendront alimenter les réflexions en cours pour définir les priorités des dix (10) prochaines années.

**Les réponses seront traitées de manière confidentielle. L'analyse ne présentera pas de données individuelles, seulement des compilations de réponses, de manière à respecter l'anonymat des répondants.**

Merci du temps que vous y consacrez!

### A) Profil du répondant

#### Q1- Veuillez sélectionner le service dans lequel vous travaillez actuellement

- |   |                          |
|---|--------------------------|
| Client (individu)                         | <input type="checkbox"/> |
| Client Entreprise                         | <input type="checkbox"/> |
| Institution/ organisation gouvernementale | <input type="checkbox"/> |
| Collectivité locale                       | <input type="checkbox"/> |
| Partenaire technique et financier         | <input type="checkbox"/> |
| Partenaire commercial                     | <input type="checkbox"/> |
| Association des consommateurs             | <input type="checkbox"/> |
| Institutions sous régionales              | <input type="checkbox"/> |
| Organisation Inter Gouvernementales(OIG)  | <input type="checkbox"/> |
| Prestataires de services à la SONAPOST    | <input type="checkbox"/> |
| Autres (Préciser)                         | <input type="checkbox"/> |

#### Q2-Veuillez sélectionner votre secteur d'activités

- |  |                          |
|--|--------------------------|
| Postes et télécommunications           | <input type="checkbox"/> |
| Finances et banques                    | <input type="checkbox"/> |
| Développement international            | <input type="checkbox"/> |
| Nouvelles technologie de l'information | <input type="checkbox"/> |
| Autres, veuillez préciser              | <input type="checkbox"/> |

#### Q3- Depuis combien de temps êtes-vous en relation avec la SONAPOST ?

- |                   |                          |
|-------------------|--------------------------|
| Moins d'1 an      | <input type="checkbox"/> |
| Entre 1 – 5 ans   | <input type="checkbox"/> |
| Entre 6 – 10      | <input type="checkbox"/> |
| Entre 11 – 15 ans | <input type="checkbox"/> |
| Plus de 15 ans    | <input type="checkbox"/> |

## B) État des lieux

### Q1 - Pertinence des services

Veillez identifier pour chacun des services suivants la mesure dans laquelle la SONAPOST est l'organisation la mieux placée au Burkina pour prendre en charge ces services (un seul choix de réponse possible).

		<u>Définitivement</u> <u>une force</u>	<u>Plutôt</u> <u>une</u> <u>force</u>	<u>Plutôt</u> <u>une</u> <u>faiblesse</u>	<u>Définitivement</u> <u>une faiblesse</u>	<u>Ne</u> <u>s'applique</u> <u>pas / Ne</u> <u>sais pas</u>
1	Lettres et cartes postales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Colis postaux	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Teliman mandat express	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Money express	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Comptes chèques postaux	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Courrier rapide international (Chronopost international)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Caisse d'épargne	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Paquets	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	Mandats postaux	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	Western Union	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	Quick Cash	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	Cyberposte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13	Post éclair	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14	Boîte postale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15	Mandat express international	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16	Change postal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17	Imprimés et journaux	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18	Courriers entreprises/courriers officiels	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19	Machine à affranchir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20	Produits télécoms	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21	Choice money transfert	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Q2 - Efficacité des services

Veillez identifier pour chacun des services suivants offerts par la SONAPOST s'il représente pour vous une force ou une faiblesse pour l'organisation (un seul choix de réponse possible).

	<u>Définitivement</u> <u>une force</u>	<u>Plutôt</u> <u>une</u> <u>force</u>	<u>Plutôt</u> <u>une</u> <u>faiblesse</u>	<u>Définitivement</u> <u>une faiblesse</u>	<u>Ne</u> <u>s'applique</u> <u>pas / Ne</u> <u>sais pas</u>
1 Lettres et cartes postales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 Colis postaux	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 Teliman mandat express	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 Money express	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5 Comptes chèques postaux	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6 Courrier rapide international (Chronopost international)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7 Caisse d'épargne	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8 Paquets	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9 Mandats postaux	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10 Western Union	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11 Quick Cash	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12 Cyberposte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13 Post éclair	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14 Boîte postale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15 Mandat express international	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16 Change postal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17 Imprimés et journaux	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18 Courriers entreprises/courriers officiels	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19 Machine à affranchir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20 Produits télécoms	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21 Choice money transfert	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Q3-Positionnement de la SONAPOST

Veillez identifier dans quelle mesure vous êtes d'accord avec les énoncés suivants :

	<u>Entièrement</u> <u>d'accord</u>	<u>Plutôt</u> <u>d'accord</u>	<u>Plutôt en</u> <u>désaccord</u>	<u>Entièrement</u> <u>en</u> <u>désaccord</u>	<u>Ne</u> <u>s'applique</u> <u>pas / Ne</u> <u>sais pas</u>
1 La SONAPOST est reconnue comme une des principales sociétés qui participent au développement économique du Burkina Faso	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 La SONAPOST est bien positionnée au niveau de la sous-région	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 La SONAPOST joue un rôle de leadership national	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4 La SONAPOST est une  
référence en Afrique



#### Q4- Offre de produits et services

Veillez identifier dans quelle mesure vous êtes d'accord avec les énoncés des résultats attendus suivants :

	<u>Entièrement d'accord</u>	<u>Plutôt d'accord</u>	<u>Plutôt en désaccord</u>	<u>Entièrement en désaccord</u>	<u>Ne s'applique pas / Ne sais pas</u>
1 La diversité des services offerts et produits par la SONAPOST répond aux besoins de la clientèle	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 La SONAPOST devrait offrir plus de services	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 La SONAPOST devrait réaligner ses services en fonction des besoins des clients	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 Les clients ont accès à l'ensemble des services et produits de la SONAPOST	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5 Le réseau postal utilise des infrastructures technologiques de pointe dans l'offre de service	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6 Les outils mis à la disposition sont suffisants et facilitent le perfectionnement des services	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7 Les couts des différents services sont abordables et accessibles	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8 La SONAPOST offre des services de qualité	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9 Les délais d'attente dans la livraison des services sont raisonnables	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### Q5- Satisfaction à l'égard des services offerts

Veillez identifier dans quelle mesure vous êtes d'accord avec les énoncés suivants :

	<u>Entièrement d'accord</u>	<u>Plutôt d'accord</u>	<u>Plutôt en désaccord</u>	<u>Entièrement en désaccord</u>	<u>Ne s'applique pas / Ne sais pas</u>
1 Les communications avec les clients sont claires et pertinentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 Les délais de réponses aux réclamations sont satisfaisants	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 La SONAPOST s'acquitte bien de sa mission	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 Les services informatisés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

fonctionnent bien						
5	La SONAPOST est en mesure de faire face à la concurrence	<input type="checkbox"/>				

**Q6- Partenariats et opportunités**

Veillez identifier dans quelle mesure vous êtes d'accord avec les énoncés suivants :

		<u>Entièrement d'accord</u>	<u>Plutôt d'accord</u>	<u>Plutôt en désaccord</u>	<u>Entièrement en désaccord</u>	<u>Ne s'applique pas / Ne sais pas</u>
1	Il existe des synergies et des avantages de partenariats techniques, financiers et commerciaux avec des organisations de la sous-région	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	L'émergence / multiplication d'investissements importants dans les infrastructures constitue une opportunité importante pour la SONAPOST	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	La SONAPOST dispose de partenariats solides et diversifiés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Les services financiers sont suffisants et répondent aux besoins de la clientèle	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Il existe de nombreuses sources et mécanismes de financement dont la SONAPOST pourrait bénéficier	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	La SONAPOST exploite efficacement les opportunités qui s'offrent à elle	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Q7- Pouvez-vous identifier d'autres opportunités importantes pouvant aider la SONAPOST à maximiser son impact?**

Non

Oui

Si oui, lesquelles?


**Q8- Menaces**

Parmi les menaces ci-dessous, quelles sont selon vous les trois plus grandes menaces pour la SONAPOST

1                      2                      3

1	La crise économique mondiale actuelle	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Le manque d'infrastructures routières et de technologies de pointe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Le contexte politique et économique burkinabé	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Les coûts des services	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Q9- Pouvez-vous identifier d'autres menaces importantes à prendre en compte?**

Non

Oui

Si oui, lesquelles?


**Q10 - Perception globale**

Veillez identifier parmi les choix de réponses ci-dessous, dans quelle mesure ces attributs caractérisent la SONAPOST.

	<u>Caractérise très bien la SONAPOST</u>	<u>Caractérise bien la SONAPOST</u>	<u>Caractérise un peu la SONAPOST</u>	<u>Ne caractérise pas du tout la SONAPOST</u>	<u>Ne s'applique pas / Ne sais pas</u>
1 Efficace	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 Efficente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 Transparente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 Compétente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5 Professionnelle	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6 Novatrice	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7 Crédible	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8 Mobilisatrice	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9 À l'écoute de la clientèle	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Merci pour votre collaboration. Votre opinion est importante et aidera à guider la SONAPOST dans ses choix d'orientations et de priorités d'action pour les prochaines années.

**Ministère des Transports, des Postes  
et de l'Économie Numérique**

-----  
**Secrétariat Général**

-----  
**Société Nationale des Postes**



## **Elaboration du Plan stratégique 2012-2021 de la SONAPOST**

**Enquête de perception**

### **Annexe 3 : Questionnaire destiné au Personnel de la SONAPOST**

**GROUPEMENT  
2012-**



**- Avril**

## Introduction

Dans le cadre de l'élaboration du Plan Stratégique 2012-2021 de la SONAPOST, une enquête de perception doit être réalisée en appui à l'analyse de l'environnement, nécessaire à ce processus.

Les réponses au présent questionnaire sont complémentaires à d'autres activités entrant dans ce processus de planification stratégique et viendront alimenter les réflexions en cours pour définir les priorités des prochaines années.

**Les réponses seront traitées de manière confidentielle. L'analyse ne présentera pas de données individuelles, seulement des compilations de réponses, de manière à respecter l'anonymat des répondants.**

Merci du temps que vous y consacrez!

### A) Profil du répondant

#### Q1- Veuillez sélectionner la Structure dans laquelle vous travaillez actuellement

- Direction Générale
- Secrétariat Général
- Direction Courrier
- Direction des services financiers
- Direction des ressources humaines
- Direction financière et comptable
- Direction commerciale et du marketing
- Direction du patrimoine et de la logistique
- Direction des systèmes d'information
- Direction régionale
- Inspection générale des services
- Contrôle de gestion et Audit interne
- Département juridique
- Département des affaires internationales
- Secrétariat Central
- Directions de projets

Catégorie 1

Catégorie 2

Catégorie 3

#### Q2-Veuillez sélectionner votre catégorie d'emploi Permanent

Catégorie 1

Catégorie 2

Catégorie 3

#### Non permanent (Contractuel)

### Q3- Quelle est votre ancienneté à la SONAPOST

- Moins d'1 an
- Entre 1 – 5 ans
- Entre 6 – 10 ans
- Entre 11 – 15 ans
- Entre 16 – 20 ans
- Entre 21 – 25 ans
- Entre 26 – 29 ans
- Plus de 30 ans

### Q4- Quel est votre âge

- Entre 18 – 25 ans
- Entre 26 – 35 ans
- Entre 36 – 45 ans
- Entre 46 – 55 ans
- Plus de 56 ans

## B) État des lieux

### Q1 - Pertinence des produits ou prestations de services

Veillez identifier pour chacun des services suivants dans quelle mesure la SONAPOST est l'organisation la mieux placée au Burkina Faso pour prendre en charge ces services (un seul choix de réponse possible).

	<u>Aucune autre organisation que la SONAPOST au Burkina Faso ne pourrait prendre en charge ce service</u>	<u>D'autres organisations au Burkina pourraient prendre en charge ce service mais La SONAPOST est mieux positionnée</u>	<u>D'autres organisations au Burkina pourraient prendre en charge ce service aussi bien que la SONAPOST</u>	<u>La SONAPOST devrait laisser d'autres organisations prendre en charge ce service</u>	<u>Ne s'applique pas / Ne sais pas</u>
1 Lettres et cartes postales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 Colis postaux	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 Teliman mandat express	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 Money express	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5 Comptes chèques postaux	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6 Courrier rapide international (Chronopost international)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7 Caisse d'épargne	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8	Paquets	<input type="checkbox"/>				
9	Mandats postaux	<input type="checkbox"/>				
1 0	Western Union	<input type="checkbox"/>				
1 1	Quick Cash	<input type="checkbox"/>				
1 2	Cyberposte	<input type="checkbox"/>				
1 3	Post éclair	<input type="checkbox"/>				
1 4	Boîte postale	<input type="checkbox"/>				
1 5	Mandat express international	<input type="checkbox"/>				
1 6	Change postal	<input type="checkbox"/>				
1 7	Imprimés et journaux	<input type="checkbox"/>				
1 8	Courriers entreprises/courriers officiels	<input type="checkbox"/>				
1 9	Machine à affranchir	<input type="checkbox"/>				
2 0	Produits télécoms	<input type="checkbox"/>				
2 1	Choice money transfert	<input type="checkbox"/>				

## Q2 - Efficacité des services

Veillez identifier pour chacun des services suivants offerts par la SONAPOST s'il représente pour vous une force ou une faiblesse pour l'organisation (un seul choix de réponse possible).

		<u>Définitivement</u> <u>une force</u>	<u>Plutôt</u> <u>une</u> <u>force</u>	<u>Plutôt</u> <u>une</u> <u>faiblesse</u>	<u>Définitivement</u> <u>une faiblesse</u>	<u>Ne</u> <u>s'applique</u> <u>pas / Ne</u> <u>sais pas</u>
1	Lettres et cartes postales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Colis postaux	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Teliman mandat express	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Money express	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Comptes chèques postaux	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Courrier rapide international (Chronopost international)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Caisse d'épargne	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Paquets	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	Mandats postaux	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	Western Union	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	Quick Cash	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	Cyberposte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13	Post éclair	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14	Boîte postale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15	Mandat express international	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16	Change postal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17	Imprimés et journaux	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18	Courriers entreprises/courriers officiels	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19	Machine à affranchir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20	Produits télécoms	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21	Choice money transfert	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Q3- Positionnement de la SONAPOST

Veillez identifier dans quelle mesure vous êtes d'accord avec les énoncés suivants :

		<u>Entièrement</u> <u>d'accord</u>	<u>Plutôt</u> <u>d'accord</u>	<u>Plutôt en</u> <u>désaccord</u>	<u>Entièrement</u> <u>en</u> <u>désaccord</u>	<u>Ne</u> <u>s'applique</u> <u>pas / Ne</u> <u>sais pas</u>
1	La SONAPOST est reconnue comme une des principales sociétés qui participent au développement économique du Burkina Faso	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	La SONAPOST est bien positionnée au niveau du secteur postal de la sous-région (Zone UEMOA et	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

CEDEAO)						
3	La SONAPOST joue un rôle de leadership national dans le secteur postal	<input type="checkbox"/>				
4	La SONAPOST est une référence en Afrique	<input type="checkbox"/>				

#### Q4- Offre de services

Veillez identifier dans quelle mesure vous êtes d'accord avec les énoncés des résultats attendus suivants :

	<u>Entièrement d'accord</u>	<u>Plutôt d'accord</u>	<u>Plutôt en désaccord</u>	<u>Entièrement en désaccord</u>	<u>Ne s'applique pas / Ne sais pas</u>
1 La diversité des services offerts par la SONAPOST répond aux besoins de la clientèle	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 La SONAPOST devrait offrir plus de services	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 La SONAPOST devrait réaligner ses services en fonction des besoins des clients	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 Les activités et services de la SONAPOST sont plus accessibles par les clients	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5 Le réseau postal utilise des infrastructures technologiques de pointe dans l'offre de service	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6 Les outils mis à la disposition sont suffisants et facilitent le perfectionnement des services	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7 Les coûts des différents services sont abordables et accessibles	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8 La SONAPOST offre des services de qualité	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9 Les délais d'attente dans la livraison des services sont raisonnables	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10 Les produits livrés par la SONAPOST parviennent dans les délais prévus et en bonne et due forme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### Q5- Satisfaction à l'égard des services offerts

Veillez identifier dans quelle mesure vous êtes d'accord avec les énoncés suivants :

	<u>Entièrement d'accord</u>	<u>Plutôt d'accord</u>	<u>Plutôt en désaccord</u>	<u>Entièrement en désaccord</u>	<u>Ne s'applique pas / Ne sais pas</u>
--	-----------------------------	------------------------	----------------------------	---------------------------------	--

1	Les échanges avec les clients sont clairs et pertinents	<input type="checkbox"/>				
2	Les délais de réponses aux réclamations sont satisfaisants	<input type="checkbox"/>				
3	La SONAPOST rembourse ses clients en cas de perte d'objets	<input type="checkbox"/>				
4	Les services informatisés au sein de la SONAPOST fonctionnent bien	<input type="checkbox"/>				
5	La SONAPOST est à mesure de faire face à la concurrence	<input type="checkbox"/>				

**Q6- Efficacité de la gouvernance, des systèmes d'information et de la communication.**

Veillez identifier dans quelle mesure vous êtes d'accord avec les énoncés suivants :

	<u>Entièrement</u> <u>d'accord</u>	<u>Plutôt</u> <u>d'accord</u>	<u>Plutôt en</u> <u>désaccord</u>	<u>Entièrement</u> <u>en</u> <u>désaccord</u>	<u>Ne</u> <u>s'applique</u> <u>pas / Ne</u> <u>sais pas</u>
1 Vos rapports avec votre supérieur hiérarchique immédiat sont de bonne qualité	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 Vous appréciez le style de management (organisation du travail, gestion des relations de travail, etc.) de votre supérieur hiérarchique immédiat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 Les informations importantes vous parviennent dans des délais raisonnables et en temps opportun	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 La circulation de l'information au sein de la SONAPOST est fluide de haut en bas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5 La circulation de l'information au sein de la SONAPOST est fluide du bas vers le haut	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6 Les objectifs annuels qui vous sont assignés sont clairement définis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7 Il existe des occasions suffisantes pour échanger sur la manière d'améliorer le cadre de travail à la SONAPOST	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Q7- Efficacité des ressources humaines**

Veillez identifier dans quelle mesure vous êtes d'accord avec les énoncés suivants :

	<u>Entièrement</u> <u>d'accord</u>	<u>Plutôt</u> <u>d'accord</u>	<u>Plutôt en</u> <u>désaccord</u>	<u>Entièrement</u> <u>en</u> <u>désaccord</u>	<u>Ne</u> <u>s'applique</u> <u>pas / Ne</u> <u>sais pas</u>
1 La gestion des ressources humaines (au niveau par exemple du recrutement, des promotions, rémunération etc.) est satisfaisante	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 Les ressources humaines disponibles sont suffisantes et compétentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3	Les pratiques de motivation non financière sont efficaces (lettres de félicitation, décorations, etc.)	<input type="checkbox"/>				
4	Les opportunités de formation sont suffisantes pour améliorer la performance	<input type="checkbox"/>				
5	La SONAPOST offre des possibilités de carrière attrayantes	<input type="checkbox"/>				

### Q8-Appréciation des fonctions de gestion

Parmi les fonctions de gestion ci-dessous, évaluez le **niveau de priorité** que la SONAPOST devrait accorder en matière d'amélioration.

		<u>Faible</u>	<u>Moyen</u>	<u>Élevé</u>
1	Gestion des ressources humaines	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Gestion financière et comptable	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Approvisionnement et logistique	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Système d'Information	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Gestion de la clientèle /Commerciale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Communication	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Service Postal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Services financiers	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	Système de Management de la Qualité	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	Audit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### Q9- Partenariats et opportunités

Veillez identifier dans quelle mesure vous êtes d'accord avec les énoncés suivants :

	<u>Entièrement</u> <u>d'accord</u>	<u>Plutôt</u> <u>d'accord</u>	<u>Plutôt en</u> <u>désaccord</u>	<u>Entièrement</u> <u>en</u> <u>désaccord</u>	<u>Ne</u> <u>s'applique</u> <u>pas / Ne</u> <u>sais pas</u>
1 Il existe des synergies et des avantages de partenariats techniques, financiers et commerciaux avec des structures (entreprises) au Burkina et dans la sous-région	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 L'émergence / multiplication d'investissements importants dans les infrastructures constitue une opportunité importante pour la SONAPOST	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 La SONAPOST dispose de partenariats solides et diversifiés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 Les services (CCP et CNE) sont suffisants et répondent aux besoins de la clientèle	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5 L'existence et l'émergence de nombreuses sources et mécanismes de financement des entreprises	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6 La SONAPOST exploite efficacement les opportunités qui s'offrent à elle	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### Q10- Pouvez-vous identifier d'autres opportunités importantes pouvant aider la SONAPOST à maximiser son impact?

Non

Oui

Si oui, lesquelles?


### Q11- Menaces

Parmi les menaces ci-dessous, quelles sont selon vous les trois plus grandes menaces pour la SONAPOST

	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>
1 La crise économique mondiale actuelle	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 Le manque d'infrastructures routières et de technologies de pointe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 Le contexte politique et économique burkinabé	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 Les coûts des services	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Q12- Pouvez-vous identifier d'autres menaces importantes à prendre en compte?**

Non

Oui

Si oui, lesquelles?


### Q13 - Perception globale

Veillez identifier parmi les choix de réponse ci-dessous, dans quelle mesure ces attributs caractérisent la SONAPOST.

	<u>Caractérise très bien la SONAPOST</u>	<u>Caractérise bien la SONAPOST</u>	<u>Caractérise un peu la SONAPOST</u>	<u>Ne caractérise pas du tout la SONAPOST</u>	<u>Ne s'applique pas / Ne sais pas</u>
1 Efficace	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 Efficente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 Transparente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 Compétente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5 Professionnelle	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6 Novatrice	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7 Crédible	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8 Mobilisatrice	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9 À l'écoute de la clientèle	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Merci pour votre collaboration. Votre opinion est importante et aidera à guider la SONAPOST dans ses choix d'orientations et de priorités d'action pour les prochaines années.



**Ministère des Transports, des Postes  
et de l'Économie Numérique**

-----  
**Secrétariat Général**

-----  
**Société Nationale des Postes**



## **Élaboration du Plan stratégique 2012-2021 de la SONAPOST**

**Guide d'entretien destiné aux Directeurs de Service, aux chefs de Départements**

**GROUPEMENT  
2012-**



**- Avril**

**1. Identification de l'interviewé**

- **Nom :**

- **Prénom (s) :**

- **Structure**

**2. Selon vous, la SONAPOST est-elle l'organisation la mieux placée au Burkina Faso pour offrir l'ensemble des services et produits actuellement proposés?**

---

**3. Quelles sont selon vous, les forces et faiblesses de la SONAPOST?**

---

**4. A votre avis, la SONAPOST est-elle une référence dans son secteur au niveau de la sous-région?**

---

**5. Quels sont selon vous, les principaux défis au niveau de la collaboration inter et intra structures à la SONAPOST ? (votre appréciation des mécanismes de communication et de coordination inter et intra structures)**

---

**6. La SONAPOST dispose-t-elle de ressources (financières, humaines, technologiques) suffisantes pour assurer la qualité des services et répondre aux besoins des clients?**

---

**7. Quelle appréciation faites-vous de la gestion des ressources à la SONAPOST?**

- **Ressources financières**
- **Ressources Humaines**
- **Ressources Matérielles et logistiques.**

---

**8. Selon vous, quels sont les risques encourus par la SONAPOST dans sa gestion?**

---

**9. Identifiez les menaces encourues par la SONAPOST?**

---

**10. Quelles sont les principales opportunités que la SONAPOST devrait saisir pour continuer à assurer son développement et sa performance?**

---

**11. Quels sont les partenariats ou collaborations futures que la SONAPOST devrait renforcer ou développer ?**

---

**12. Quelles devraient être les priorités de la SONAPOST dans les 10 prochaines années?**

---

**AUTRES COMMENTAIRES**

---

**Merci de votre collaboration!**

**Ministère des Transports, des Postes  
et de l'Économie Numérique**

-----  
**Secrétariat Général**

-----  
**Société Nationale des Postes**



## **Élaboration du Plan stratégique 2012-2021 de la SONAPOST**

**Guide d'entretien destiné aux partenaires Techniques, aux Clients Institutionnels et  
aux personnes ressources de la SONAPOST**

**GROUPEMENT  
2012-**



**- Avril**

**13. Identification de l'Interviewé**

- **Nom :**
- **Prénom (s) :**
- **Structure**

**14. Quelle est votre perception de la SONAPOST comme société d'État (performance, crédibilité, positionnement)?**

---

**15. Comment percevez-vous l'évolution de la SONAPOST ces cinq dernières années?**

---

**16. Citez les trois (03) principale forces et faiblesses de la SONAPOST.**

---

**17. Selon vous, quelles devraient être les priorités de la SONAPOST pour les 10 prochaines années?**

---

**18. A votre avis, quelles sont les trois (03) principales opportunités que la SONAPOST devrait saisir dans les dix (10) prochaines années pour accroître sa performance et assurer sa pérennité ? (Justifiez)**

---

---

**19. Quels types de partenariats ou collaborations la SONAPOST devrait renforcer ou développer ? et pourquoi**

- **au plan national**
- **au plan africain**
- **au plan mondial**

---

---

**8. Que pensez-vous de la qualité de votre collaboration avec la SONAPOST?**

---

---

**AUTRES COMMENTAIRES**

---

**Merci de votre collaboration!**

**ANNEXE IV : Synthèse comparative des résultats de l'enquête de perception**

## Synthèse comparative des résultats de l'enquête

### Exercice de planification stratégique de la SONAPOST

≥ 2		Élevé
≥ 1		Moyen
< 1		Faible

#### Questions

#### Pertinence

	Salarié	Cts Ind	Cts insti	moy
	569	455	247	1271
Lettres et cartes postales	 2,41	 2,55	 2,44	 2,47
Colis postaux	 2,21	 2,45	 2,51	 2,35
Teliman mandat express	 2,39	 2,56	 2,38	 2,45
Money express	 1,79	 2,34	 2,18	 2,06
Comptes chèques postaux	 2,52	 2,29	 2,27	 2,39
Courrier rapide international (Chronopost international)	 1,91	 2,44	 2,46	 2,20
Caisse d'épargne	 2,30	 2,20	 2,15	 2,24
Paquets	 2,05	 2,21	 2,43	 2,18
Mandats postaux	 2,63	 2,44	 2,28	 2,50
Western Union	 1,54	 2,34	 2,03	 1,92
Quick Cash	 1,83	 2,16	 1,97	 1,98
Cyberposte	 1,65	 2,17	 2,12	 1,93
Post éclair	 2,35	 2,53	 2,48	 2,44
Boîte postale	 2,80	 2,61	 2,62	 2,70
Mandat express international	 2,37	 2,31	 2,23	 2,32
Change postal	 1,97	 2,05	 2,13	 2,03
Imprimés et journaux	 1,87	 1,52	 1,57	 1,68
Courriers entreprises/courriers officiels	 2,41	 2,36	 2,38	 2,39
Machine à affranchir	 2,55	 1,89	 2,18	 2,24
Produits télécoms	 1,28	 1,61	 1,54	 1,45
Choice money transfert	 1,69	 2,03	 1,74	 1,82

#### EFFICACITE

Lettres et cartes postales	 2,20	 2,38	 2,26	 2,28
Colis postaux	 2,47	 2,38	 2,43	 2,43
Teliman mandat express	 2,65	 2,49	 2,39	 2,54
Money express	 2,20	 2,28	 2,21	 2,23
Comptes chèques postaux	 2,44	 2,26	 2,18	 2,32
Courrier rapide international (Chronopost international)	 2,35	 2,41	 2,44	 2,39
Caisse d'épargne	 2,71	 2,21	 2,16	 2,42
Paquets	 2,20	 2,16	 2,38	 2,22
Mandats postaux	 2,28	 2,30	 2,29	 2,29
Western Union	 2,02	 2,30	 2,13	 2,14
Quick Cash	 2,02	 2,09	 1,92	 2,02
Cyberposte	 1,65	 2,08	 2,14	 1,90
Post éclair	 2,42	 2,45	 2,44	 2,44
Boîte postale	 2,70	 2,55	 2,59	 2,63
Mandat express international	 2,31	 2,31	 2,16	 2,28
Change postal	 1,98	 2,03	 2,12	 2,02
Imprimés et journaux	 1,90	 1,65	 1,61	 1,75
Courriers entreprises/courriers officiels	 2,39	 2,28	 2,36	 2,34
Machine à affranchir	 2,36	 1,86	 2,08	 2,13
Produits télécoms	 1,51	 1,69	 1,52	 1,58
Choice money transfert	 1,90	 1,99	 1,87	 1,92

## Question

salarié clt ind clt inst moy

### POSITIONNEMENT DE LA SONAPOST

La SONAPOST est reconnue comme une des principales sociétés qui participent au développement économique du Burkina Faso

● 2,71 ● 2,47 ● 2,42 ● 2,57

La SONAPOST est bien positionnée au niveau de la sous-région

● 2,63 ● 2,19 ● 2,10 ● 2,37

La SONAPOST joue un rôle de leadership national

● 2,69 ● 2,22 ● 2,14 ● 2,42

La SONAPOST est une référence en Afrique

● 2,44 ● 1,97 ● 1,82 ● 2,15

### OFFRE DE PRODUITS ET SERVICES

La diversité des services offerts et produits par la SONAPOST répond aux besoins de la clientèle

● 2,32 ● 2,27 ● 2,21 ● 2,28

La SONAPOST devrait offrir plus de services

● 2,56 ● 2,35 ● 2,10 ● 2,39

La SONAPOST devrait réaligner ses services en fonction des besoins des clients

● 2,74 ● 2,66 ● 2,68 ● 2,70

Les clients ont accès à l'ensemble des services et produits de la SONAPOST

● 2,36 ● 1,98 ● 1,92 ● 2,14

Le réseau postal utilise des infrastructures technologiques de pointe dans l'offre de service

● 1,59 ● 1,60 ● 1,55 ● 1,59

Les outils mis à la disposition sont suffisants et facilitent le perfectionnement des services

● 1,28 ● 1,46 ● 1,40 ● 1,37

Les couts des différents services sont abordables et accessibles

● 2,18 ● 1,96 ● 1,87 ● 2,04

La SONAPOST offre des services de qualité

● 2,17 ● 2,13 ● 1,99 ● 2,12

Les délais d'attente dans la livraison des services sont raisonnables

● 1,84 ● 1,91 ● 1,79 ● 1,85

### Satisfaction à l'égard des services offerts

Les communications avec les clients sont claires et pertinentes

● 2,11 ● 2,21 ● 2,04 ● 2,13

Les délais de réponses aux réclamations sont satisfaisants

● 1,87 ● 1,90 ● 1,86 ● 1,88

La SONAPOST s'acquitte bien de sa mission

● 2,45 ● 2,18 ● 2,04 ● 2,28

Les services informatisés fonctionnent bien

● 1,64 ● 1,61 ● 1,55 ● 1,61

La SONAPOST est en mesure de faire face à la concurrence

● 2,27 ● 2,09 ● 2,08 ● 2,17

### Efficacité de la gouvernance, des systèmes d'information et de la communication

Vos rapports avec votre supérieur hiérarchique immédiat sont de bonne qualité

● 2,60 ● 2,60

Vous appréciez le style de management (organisation du travail, gestion des relations de

● 2,27 ● 2,27

Les informations importantes vous parviennent dans des délais raisonnables et en temps

● 1,73 ● 1,73

La circulation de l'information au sein de la SONAPOST est fluide de haut en bas

● 1,53 ● 1,53

La circulation de l'information au sein de la SONAPOST est fluide du bas vers le haut

● 1,48 ● 1,48

Les objectifs annuels qui vous sont assignés sont clairement définis

● 2,10 ● 2,10

Il existe des occasions suffisantes pour échanger sur la manière d'améliorer le cadre de travail

● 1,49 ● 1,49

### Efficacité des ressources humaines

La gestion des ressources humaines (au niveau par exemple du recrutement, des promotions,

● 1,25 ● 1,25

Les ressources humaines disponibles sont suffisantes et compétentes

● 1,41 ● 1,41

Les pratiques de motivation non financière sont efficaces (lettres de félicitation, décorations,

● 1,23 ● 1,23

Les opportunités de formation sont suffisantes pour améliorer la performance

● 1,25 ● 1,25

La SONAPOST offre des possibilités de carrière attrayantes

● 1,23 ● 1,23

### Partenariats et opportunités

Il existe des synergies et des avantages de partenariats techniques, financiers et commerciaux

● 2,35 ● 2,34 ● 2,38 ● 2,35

L'émergence / multiplication d'investissements importants dans les infrastructures constitue

● 2,40 ● 2,50 ● 2,46 ● 2,45

La SONAPOST dispose de partenariats solides et diversifiés

● 2,14 ● 2,27 ● 2,26 ● 2,21

Les services financiers sont suffisants et répondent aux besoins de la clientèle

● 1,64 ● 1,77 ● 1,72 ● 1,70

Il existe de nombreuses sources et mécanismes de financement dont la SONAPOST pourrait

● 1,77 ● 2,45 ● 2,38 ● 2,13

La SONAPOST exploite efficacement les opportunités qui s'offrent à elle

● 1,66 ● 1,90 ● 1,74 ● 1,76

### Perception globale

Efficace

● 1,99 ● 2,00 ● 1,84 ● 1,97

Efficiente

● 1,62 ● 1,74 ● 1,52 ● 1,64

Transparente

● 1,76 ● 2,05 ● 1,87 ● 1,89

Compétente

● 1,95 ● 1,99 ● 1,79 ● 1,93

Professionnelle

● 1,99 ● 1,92 ● 1,85 ● 1,94

Novatrice

● 1,61 ● 1,68 ● 1,53 ● 1,62

Crédible

● 2,19 ● 2,11 ● 2,03 ● 2,13

Mobilisatrice

● 1,65 ● 1,74 ● 1,53 ● 1,66

À l'écoute de la clientèle

● 1,82 ● 1,99 ● 1,76 ● 1,87

**ANNEXE V :** Plan opérationnel du plan stratégique 2012-2021.

Code	Axes/Résultats stratégiques/Résultats intermédiaires /Activités stratégiques/Sous activités.	Responsables	Programmation physique					
			2013		2014	2015		
Axe 1 : Prestation de services de qualité			T1	T2	T3	T4		
<b>R1.</b>	<b>Les prestations offertes par la SONAPOST sont conformes aux normes et exigences préétablies et satisfont la clientèle</b>							
<b>R.1.1</b>	<b>L'adoption d'une démarche qualité attire et fidélise la clientèle</b>							
<b>Risques critiques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>La non adhésion des publics cibles au plan de communication</b></li> </ul>							
<b>A1.1.1</b>	<b>Renforcement de la politique qualité et de la stratégie marketing</b>							
A1.1.1.1	Rédiger et valider le manuel de procédures qualité	SG/DQ	x			x		
A1.1.1.2	Former continuellement le personnel en démarche qualité	DQ	x					x
A1.1.1.3	Suivre et évaluer la démarche qualité	DQ	x					x
A1.1.1.4	Réaménager l'ergonomie des guichets	DCM	x					x
A1.1.1.5	Former continuellement le personnel en marketing	DCM	x					x
A1.1.1.6	réaliser des enquêtes de satisfaction	DCM	x				x	x
<b>A1.1.2</b>	<b>Mise en place du processus devant conduire à la certification d'au moins trois (3) produits de la SONAPOST à l'horizon 2015</b>							
A1.1.2.1	Réaliser un audit interne des processus fonctionnels	DG/DCAI				x		

Code	Axes/Résultats stratégiques/Résultats intermédiaires /Activités stratégiques/Sous activités.	Responsables	Programmation physique					
			2013		2014	2015		
Axe 1 : Prestation de services de qualité			T1	T2	T3	T4		
A1.1.2.2	Réaliser un audit externe des processus fonctionnels	DG				x	x	
A1.1.2.3	Inscrire les dossiers de certification à l'horizon 2015	DG						x
<b>R1.2</b>	le Respect des délais et l'amélioration du niveau de sécurité rehaussent la crédibilité de la SONAPOST vis-à-vis de sa clientèle							
<b>Risques critiques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Le non-respect des engagements par les transporteurs nationaux et internationaux</b></li> <li>• <b>l'insécurité sur les axes routiers</b></li> </ul>							
<b>A1.2.2</b>	<b>Réalisation périodique de contrôles de performance</b>							
A1.2.2.1	Assurer périodiquement le contrôle des délais	DC	x					x
A1.2.2.2	Réaliser périodiquement des audits de délais	DCGAI				x		x
A1.2.2.3	Mettre en œuvre des mesures correctives issue des contrôles	DC/DSF/DR	x					x
<b>A1.2.3</b>	<b>Elaboration de la politique de sécurité</b>							
A1.2.3.1	Rédiger la politique sécurité par métier	DCGAI	x					
A1.2.3.2	Concevoir un répertoire des normes de sécurité	DCGAI	x				x	

Code	Axes/Résultats stratégiques/Résultats intermédiaires /Activités stratégiques/Sous activités.	Responsables	Programmation physique					
			2013		2014	2015		
Axe 1 : Prestation de services de qualité			T1	T2	T3	T4		
A1.2.3.3	Mettre en œuvre la politique sécurité	SG	x					x
A1.2.3.4	Suivre et évaluer la politique de sécurité	DCGAI			x		x	x
<b>R.1.3</b>	<b>L'offre de services adaptés contribue à la mobilisation d'une nouvelle clientèle</b>							
<b>Risques critiques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Absence d'une veille marketing et technologique dynamique</b></li> </ul>							
<b>A.1.3.1</b>	<b>Création de nouveaux produits à valeur ajoutée</b>							
A.1.3.1.1	Créer et développer de nouveaux produits	<i>DCM</i>	x					x
<b>A.1.3.2</b>	<b>Conquête de nouveaux clients</b>							
A.1.3.2.3	Augmenter et diversifier les points de vente	<i>DCM</i>	x				x	

Code	Axes/Résultats stratégiques/Résultats intermédiaires /Activités stratégiques/Sous activités.	Responsables	Programmation physique				
			2013	2014	2015		
<b>Axe 2 : Modernisation du réseau et des services postaux</b>							
<b>R.2</b>	<b>La consolidation d'un réseau intégré offrant des services et produits postaux adaptés et rentables</b>		<b>T1</b>	<b>T2</b>	<b>T3</b>	<b>T4</b>	
<b>R.2.1</b>	<b>Le réseau postal est interconnecté et fonctionnel</b>						
<b>Risques critiques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>La lourdeur des procédures de passation des marchés publics</b></li> <li>• <b>L'absence de redondance des interconnexions</b></li> </ul>						
<b>A.2.1.1</b>	<b>Mise en œuvre du chantier de l'interconnexion</b>						
A.2.1.1.1	Sélectionner le prestataire	DPL	x				
A.2.1.1.2	Réaliser l'interconnexion	DSI		x	x		
<b>A.2.1.2</b>	<b>Mise en œuvre des dispositifs de contrôle de la fonctionnalité de l'interconnexion et de la sécurité du SI.</b>						
A.2.1.2.1	Mettre en place un dispositif d'alerte	DSI				x	x
A.2.1.2.2	Mettre en place une gouvernance du système d'information (normes en vigueur)	DSI				x	x
<b>A.2.1.3</b>	<b>Extension du réseau postal</b>						

Code	Axes/Résultats stratégiques/Résultats intermédiaires /Activités stratégiques/Sous activités.	Responsables	Programmation physique					
			2013			2014	2015	
A2.1.3.1.	Développer/rentabiliser les infrastructures (immobilières, informatiques, canaux de distribution ...)	DPL	x				x	
<b>R.2.2</b>	<b>Les produits offerts sont adaptés, rentables et disponibles sur l'ensemble du réseau</b>							
<b>Risques critiques</b>								
<b>A2.2.1.</b>	<b>Le développement de produits à valeur ajoutée</b>							
A2.2.1.1	Renforcer la recherche – développement	SG	x					
A2.2.1.2	Adapter l'offre des produits existants aux besoins de la clientèle	DCM /DSI	x			x		
A2.2.1.3	Offrir des services basés sur les TIC	DCM /DSI	x			x		
<b>R2.3</b>	<b>La gestion et l'exploitation des produits et services postaux sont automatisées et opérationnelles</b>							
<b>Risques critiques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>La non –maîtrise de l'outil d'exploitation</b></li> </ul>							
<b>A2.3.1</b>	<b>Mise en place d'un système intégré d'exploitation et de gestion des opérations postales</b>							

Code	Axes/Résultats stratégiques/Résultats intermédiaires /Activités stratégiques/Sous activités.	Responsables	Programmation physique					
			2013			2014	2015	
A2.3.1.1	Acquérir un logiciel de gestion intégrée des opérations postales	<i>DPL</i>	x					
A2.3.1.2	Déployer le logiciel sur l'ensemble du réseau	<i>DSI</i>		x				
<b>A2.3.2</b>	<b>Mise en œuvre un dispositif de contrôle de l'opérationnalité du système intégré de gestion</b>							
A2.3.2.1	Mettre en place un dispositif d'alerte	<i>DSI</i>				X	X	X
A2.3.2.2	Mettre en place une gouvernance du système d'informations (normes en vigueur)	<i>DSI</i>				X	X	X

Code	Axes/Résultats stratégiques/Résultats intermédiaires /Activités stratégiques/Sous activités.	Responsables	Programmation physique			
			2013	2014	2015	
<b>Axe3 : Création et fonctionnement de la banque postale</b>						
<b>R3.</b>	<b>La banque postale est une institution performante et compétitive.</b>					
<b>R3.1</b>	<b>L'agrément bancaire est obtenu</b>					
<b>Risques</b>						
<b>A.3.1.1</b>	<b>Elaboration un plan stratégique et d'un business plan pour la banque</b>					
A.3.1.1.1	Recruter des prestataires chargés des études	<i>Equipeprojet</i>	x			
A.3.1.1.2	Valider les travaux des prestataires	<i>Comité de Pilotage</i>		x		
<b>A.3.1.2</b>	<b>Suivi du processus d'approbation du dossier</b>					
A.3.1.2.1	Constituer et déposer le dossier requis	<i>Equipeprojet</i>			x	

Code	Axes/Résultats stratégiques/Résultats intermédiaires /Activités stratégiques/Sous activités.	Responsables	Programmation physique				
			2013	2014	2015		
A.3.1.2. 2	Suivre et fournir des informations complémentaires nécessaires	<i>Equipeprojet</i>			x		
<b>R.3.2</b>	<b>La Banque postale est fonctionnelle</b>						
<b>Risques</b>							
<b>A.3.2.1</b>	<b>Identification et élaboration des outils de gestion requis</b>						
A3.2.1. 1	Identifier de manière exhaustive les outils de gestion	<i>Equipeprojet</i>	x				
A3.2.1. 2	Recruter le(s) cabinet(s) selon le domaine	<i>Equipeprojet</i>	x				
A3.2.1. 3	Valider les conclusions des travaux des cabinets	<i>Comitéprojet</i>		x			
<b>A3.2.2</b>	<b>Aquisition/renforcement des infrastructures et équipements bancaires adéquats</b>						
A3.2.2. 1	Adopter un plan de rénovation/développement du réseau de la banque	<i>Comité bipartite (SONAPOST - Banque)</i>			x		

Code	Axes/Résultats stratégiques/Résultats intermédiaires /Activités stratégiques/Sous activités.	Responsables	Programmation physique				
			2013	2014	2015		
A3.2.2. 2	Acquérir des équipements spécifiques	DG/banque				x	
A3.2.2. 3	Lancer les activités de la banque	DG/banque					x
R3.3	<b>Les produits et services de la banque postale sont connus de sa clientèle</b>						
Risques	<b>• La non adhésion des publics cibles au plan de communication</b>						
A3.3.1	<b>Elaboration et mise en œuvre du plan de communication</b>						
A3.3.1. 1	Recruter le cabinet	Equipeprojet				x	
A3.3.1. 2	Valider le plan de communication	Comité de Pilotage				x	
A3.3.1. 3	Identifier et contractualiser avec les medias	Equipeprojet				x	

Code	Axes/Résultats stratégiques/Résultats intermédiaires /Activités stratégiques/Sous activités.	Responsables	Programmation physique			
			2013	2014	2015	
<b>A3.3.2</b>	<b>Evaluation du plan de communication</b>					
A3.3.2.1	Recruter le cabinet	DG Banque				x
A3.3.2.2	Valider le rapport d'évaluation	DG Banque				x
<b>A3.4.1</b>	<b>Etude des besoins de la clientèle en matière de produits bancaires</b>					
A3.4.1.1	Recruter le cabinet chargé de l'étude	<i>DG/SONAPOST</i>				x
A3.4.1.2	Valider les travaux	<i>DG/SONAPOST</i>				x
A3.4.1.3	Créer les produits bancaires	<i>DG/Banque</i>				x
<b>A3.4.2</b>	<b>Commercialisation des offers bancaires</b>					
A3.4.2.1	Déployer les produits sur le réseau	<i>DG/Banque</i>				x

Code	Axes/Résultats stratégiques/Résultats intermédiaires /Activités stratégiques/Sous activités.	Responsables	Programmation physique			
			2013	2014	2015	
A3.4.2. 2	Réaliser les campagnes de Communication	<i>DG/Banque</i>				x
A3.4.2. 3	Réaliser des campagnes de Prospection	<i>DG/Banque</i>				x
<b>R3.5</b>	<b>Dotation en personnel qualifié pour la banque postale est effective.</b>					
<b>A3.5.1.</b>	<b>Recrutement de personnel dédié à la banque</b>					
A3.5.1. 1	Organiser un test de recrutement	<i>DRH</i>			x	
<b>A3.5.2</b>	<b>Renforcement de capacité</b>					
A3.5.2. 1	Concevoir les modules de formation	<i>DRH</i>				x
A3.5.2. 2	Administrer la formation	<i>DRH</i>				x
A3.5.2.	Réaliser des voyages d'études	<i>DRH</i>				x

Code	Axes/Résultats stratégiques/Résultats intermédiaires /Activités stratégiques/Sous activités.	Responsables	Programmation physique			
			2013		2014	2015
3						

Code	Axes/Résultats stratégiques/Résultats intermédiaires /Activités stratégiques/Sous activités.	Responsables	Programmation physique			
			2013	2014	2015	
<b>Axe 4 : Développement de partenariats et synergies</b>						
<b>R4</b>	<b>La SONAPOST est un partenaire de référence au plan national, sous régional et international dans le domaine du secteur postal et bancaire.</b>					
<b>R4.1</b>	<b>Les partenariats techniques et technologiques contribuent au développement des produits et services de la SONAPOST.</b>					
<b>Risques critiques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Non-respect des engagements par les partenaires</b></li> <li>• <b>Défaillance des fournisseurs</b></li> </ul>					
<b>A4.1.1</b>	<b>Développement de partenariats techniques et technologiques</b>					
A 4.1.1.1	Identifier les partenaires techniques et technologiques à même de contribuer au développement des produits et services	<i>DC</i>	x			x
A4.1.1.2	Etablir des conventions de partenariats avec les partenaires identifiés pour le paiement des factures sur l'ensemble du réseau	<i>DJ</i>	x			x
A4.1.1.3	Etablir des conventions de partenariat avec des fournisseurs de services électroniques et monétiques	<i>DSF</i>	x			x
A4.1.1.4	Développer des partenariats avec les transporteurs (compagnies, particuliers) pour le	<i>DC</i>				x

Code	Axes/Résultats stratégiques/Résultats intermédiaires /Activités stratégiques/Sous activités.	Responsables	Programmation physique				
			2013	2014	2015		
	transport du courrier		x				
A4.1.1.5	Etablir des conventions de prestation de services en matière de courrier	<i>DCM</i>	x				x
A4.1.1.6	Nouer des partenariats avec des intégrateurs pour le développement du courrier	<i>DC</i>	x				
A4.1.1.7	Dynamiser et accroître les partenariats relatifs aux transferts de fonds	<i>DSF</i>	x				x
A4.1.8	Evaluer les partenariats	<i>DCGAI</i>	x				x
<b>R4. 2</b>	<b>La banque postale connaît un essor grâce à des partenariats financiers.</b>						
<b>Risques critiques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Non-respect des engagements par les partenaires</b></li> </ul>						
<b>A4.2.1.</b>	<b>Développement de partenariats financiers</b>						
A4.2.1.1	Identifier les partenaires financiers au plan national et international à même de contribuer à l'essor de la banque postale	<i>EquipeProjet</i>	x				x
A4.2.2	Etablir des conventions avec les partenaires identifiés	<i>DJ</i>					x

Code	Axes/Résultats stratégiques/Résultats intermédiaires /Activités stratégiques/Sous activités.	Responsables	Programmation physique			
			2013	2014	2015	
			x			
A4.2.3	Evaluer les partenariats	DCGAI		x		x
R4. 3	Des synergies d'action entre la SONAPOST et ses filiales créent des complémentarités bénéfiques à tous					
Risques critiques	<ul style="list-style-type: none"> <li>Manque de clarté dans les relations contractuelles entre la SONAPOST et ses filiales</li> </ul>					
A4.3.1	Contractualisation des relations entre la SONAPOST et ses Filiales					
A4.3.1	Identifier les points de synergies à contractualiser	DJ	x			x
A4.3.2	Contractualiser les points de synergie	DJ	x			x
A4.2.3	Evaluer la mise en œuvre des contrats	DJ	x			x

Code	Axes/Résultats stratégiques/Résultats intermédiaires /Activités stratégiques/Sous activités.	Responsables	Programmation physique			
			2013	2014	2015	
<b>Axe 5 : Performance organisationnelle</b>						
<b>R.5.</b>	<b>La SONAPOST a une gestion efficace et est dotée de ressources humaines performantes</b>					
<b>R.5.1</b>	<b>La SONAPOST dispose d'une gestion financière et comptable facilitant la prise de décisions</b>					
<b>Risques critiques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>La lourdeur des processus internes engendrant une inefficacité dans la gestion des dépenses</b></li> </ul>					
<b>A.5.1.1</b>	<b>Développement d'outils modernes de gestion financière et comptable</b>					
A.5.1.1.1	Recruter un cabinet chargé de la révision du schéma comptable et des outils de gestion	<i>DFC</i>		x		
A.5.1.1.2	Mettre en œuvre les conclusions du Cabinet	<i>DG</i>			x	x
<b>A.5.1.2</b>	<b>Renforcement des fonctions de l'audit et du contrôle de gestion</b>					
A.5.1.2.1	Réorganiser la fonction d'audit	<i>DG</i>	x			

Code	Axes/Résultats stratégiques/Résultats intermédiaires /Activités stratégiques/Sous activités.	Responsables	Programmation physique				
			2013		2014	2015	
A.5.1.2.2	Actualiser la charte d'audit	<i>DCGAI</i>	x				
A.5.1.2.3	Actualiser le manuel de procédures administrative, financière et comptable	<i>DG</i>	x				
A.5.1.2.4	Recruter et former des agents spécialisés en audit et contrôle de gestion	<i>DRH</i>		x			
A.5.1.2.5	Renforcer les compétences des agents en audit et contrôle de gestion	<i>DRH</i>		x			x
<b>A.5.1.3</b>	<b>Amélioration des réseaux de transmission des informations financières et comptables</b>						
A.5.1.3.1	Réviser les modes de transmission des informations financières et comptables	<i>DFC</i>		x	x		
A.5.1.3.2	Former les agents sur l'utilisation des nouveaux outils	<i>DRH</i>				x	
<b>A.5.1.4</b>	<b>Mise en place d'un dispositif pour un recouvrement optimal des créances</b>						
A.5.1.4.1	Mettre en place un dispositif	<i>DFC</i>	x	x			
A.5.1.4.2	Activer le dispositif	<i>DFC</i>	x	x			
A.5.1.4.3	Evaluer le dispositif	<i>DCGAI</i>				x	

Code	Axes/Résultats stratégiques/Résultats intermédiaires /Activités stratégiques/Sous activités.	Responsables	Programmation physique				
			2013	2014	2015		
R.5.2	Le management est participatif, transparent, réactif et performant						
Risques critiques							
<b>A.5.2.1</b>	<b>Dynamisation des cadres de concertation</b>						
A.5.2.1.1	Tenir effectivement des réunions périodiques dans les cadres de concertation existants ou à créer sanctionnées par un PV	Toutes les directions	x			x	x
<b>A.5.2.2</b>	<b>Renforcement des capacités du Top management</b>						
A.5.2.2.1	Organiser régulièrement des formations sur des thèmes adaptés	DRH	x			x	x
<b>A.5.2.3</b>	<b>Renforcement du dialogue social</b>						
A.5.2.3.1	Organiser périodiquement des rencontres avec les partenaires sociaux (syndicat, mutuelle, autres associations)	DRH	x			x	x
R.5.3	La SONAPOST dispose d'un système de communication efficace						
Risques critiques							

Code	Axes/Résultats stratégiques/Résultats intermédiaires /Activités stratégiques/Sous activités.	Responsables	Programmation physique				
			2013	2014	2015		
<b>A.5.3.1</b>	<b>Elaboration et mise en œuvre d'un plan de communication interne et externe</b>						
A.5.3.1.1	Formaliser et mettre en œuvre les outils appropriés de communication interne et externe	DCM	x				x x
R.5.4	La stratégie marketing est offensive et l'action commerciale est opérationnelle						
<b>Risques</b>							
<b>A.5.4.1</b>	<b>Renforcement d'une politique marketing</b>						
A.5.4.1.1	Elaborer et mettre en œuvre un plan marketing	DCM	x				x x
A.5.4.1.2	Réaliser une étude de marché	DCM	x				
A.5.4.1.3	Réaliser des enquêtes de satisfaction	DCM		x			x x
A.5.4.1.4	Suivre la mise en œuvre des résultats des études de marchés et des enquêtes de satisfaction	DCM		x			x x
A.5.4.1.5	Renforcer les campagnes de prospection sur les sites stratégiques (mines, pôle de	DCM	x			x	x x

Code	Axes/Résultats stratégiques/Résultats intermédiaires /Activités stratégiques/Sous activités.	Responsables	Programmation physique			
			2013	2014	2015	
	croissance,...)					
<b>R5.5.</b>	<b>Des ressources humaines qualifiées, motivées et disponibles</b>					
<b>Risques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Le refus d'adhésion du personnel au changement</b></li> <li>• <b>La forte mobilité du personnel</b></li> <li>• <b>La détérioration du climat social</b></li> <li>• <b>L'absence d'une stratégie de motivation</b></li> <li>• <b>L'absence d'un plan de relèvement</b></li> </ul>					
<b>A5.5.1</b>	<b>Elaboration et mise en œuvre d'un plan de renforcement des capacités</b>					
A5.5.1.1	Recruter un cabinet pour élaborer un plan de formation	DPL	x			x
A5.5.1.2	Valider les conclusions de l'étude	SG			x	
A5.5.1.3	Mettre en œuvre le plan de formation	DRH				x x
<b>A5.5.2</b>	<b>Réalisation de la réforme de l'ENAPOSTE</b>					
A5.5.2.1	Valider les conclusions de l'étude sur la réforme de l'ENAPOSTE	SG	x			
A5.5.2.2	Mettre en œuvre les conclusions du projet de réforme de l'ENAPOSTE	DRH		x	x	

Code	Axes/Résultats stratégiques/Résultats intermédiaires /Activités stratégiques/Sous activités.	Responsables	Programmation physique			
			2013	2014	2015	
<b>A5.5.3</b>	<b>Elaboration et mise en place un plan de motivation du personnel</b>					
A5.5.3.1	Recruter un cabinet pour la réalisation d'une enquête interne de satisfaction	<i>DPL</i>	x			
A5.5.3.2	Valider les conclusions de l'étude	<i>SG</i>		x		
A5.5.3.3	Elaborer et mettre en œuvre un plan de motivation	<i>DRH</i>		x	x	x
<b>A5.5.4</b>	<b>Evaluation de mise en œuvre du Plan de Renforcement des Capacités ( PRC) et du Plan de motivation du personnel</b>					
A5.5.4.1	Evaluer le Plan de Renforcement des Capacités (PRC)	<i>DRH</i>				x
A5.5.4.2	Evaluer le plan de motivation du personnel	<i>DRH</i>				x
<b>R5.6</b>	<b>La gestion des ressources humaines est optimisée</b>					
<b>Risques critiques</b>						
<b>A.5.6.1.</b>	<b>Elaboration et mise en place d'outils opérationnels de gestion (SIRH)</b>					

Code	Axes/Résultats stratégiques/Résultats intermédiaires /Activités stratégiques/Sous activités.	Responsables	Programmation physique			
			2013		2014	2015
A.5.6.1.1	Recruter le cabinet chargé de l'étude	DPL	x			
A.5.6.1.2	Valider les conclusions de l'étude	SG		x		
A.5.6.1.3	Déployer les outils	DRH		x	x	x
<b>A.5.6.2.</b>	<b>Mise en place d'une GPEC</b>					
A.5.6.2.1	Recruter le cabinet chargé de l'étude complémentaire pour la mise en place de la GPEC.	DPL		x		
A.5.6.2.2	Valider les conclusions de l'étude	SG		x		
A.5.6.2.3	Mettre en œuvre la GPEC	DRH			x	x
<b>R.5.7</b>	<b>La gestion sociale des ressources humaines est valorisée</b>					
<b>Risques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>La détérioration du climat social</b></li> </ul>					
<b>A.5.7.1.</b>	<b>Elaboration et mise en œuvre d'un plan de développement social du personnel</b>					
A.5.7.1.1	Recruter un cabinet pour élaborer un plan de développement social	DPL			x	

Code	Axes/Résultats stratégiques/Résultats intermédiaires /Activités stratégiques/Sous activités.	Responsables	Programmation physique						
			2013			2014		2015	
A.5.7.1.2	Valider les conclusions de l'étude	SG							x
A.5.7.1.3	Mettre en œuvre le plan de développement social	DRH							
A.5.7.1.4	Evaluer la mise en œuvre du plan	DCGAI							
<b>R5. 8</b>	<b>La gestion du changement soutient l'évolution organisationnelle de la SONAPOST.</b>								
<b>Risques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Le refus d'adhésion du personnel au changement</b></li> <li>• <b>L'absence d'une stratégie de conduite du changement</b></li> </ul>								
<b>A5.8.1</b>	<b>Elaboration et mise en œuvre d'une stratégie pour la conduite du changement</b>								
A5.8.1.1	Recruter un cabinet pour l'élaboration d'une stratégie de conduite du changement	<i>DPL</i>	x						
A5.8.1.2	Valider les conclusions de l'étude	<i>SG</i>		x					
A5.8.1.3	Mettre en œuvre la stratégie de gestion du changement	<i>DRH</i>			x	x			
A5.8.1.4	Evaluer la mise en œuvre	<i>DCGAI</i>							x
<b>A5.8.2</b>	<b>Mise en place d'un nouvel organigramme</b>								

Code	Axes/Résultats stratégiques/Résultats intermédiaires /Activités stratégiques/Sous activités.	Responsables	Programmation physique				
			2013		2014	2015	
A5.8.2.1	Recruter un cabinet pour une étude complémentaire	<i>DPL</i>	x		x		
A5.8.2.2	Valider les conclusions de l'Etude complémentaire	<i>SG</i>			x		
A5.8.2.3	Mettre en œuvre l'organigramme	<i>SG</i>				x	