



Série – Pilotage de la performance

**Boussole – Guide pour la conduite
d'une analyse SWOT/FFOM**

**Outil 2 – Grille de questions pour conduire une
analyse SWOT/FFOM**



Table des matières

| | |
|--|---|
| 1. Processus de gestion | 2 |
| 2. Ressources humaines et capacité organisationnelle | 4 |
| 3. Gestion administrative, budgétaire, financière et comptable | 5 |
| 4. Satisfaction du groupe cible/politique publique/partenaires..... | 6 |
| 5. Autres | 7 |



OUTIL 2

Grille de questions pour conduire une analyse SWOT/FFOM

1. Processus de gestion

La dimension « Processus de gestion » couvre les dimensions d’organisation, de procédures, de mécanismes de prise de décisions, de coordination et de suivi-évaluation.

❖ Forces et faiblesses

Au niveau des forces et faiblesses relatives au ministère et au programme, il faut se poser les questions suivantes :

- Quelles sont les forces et les faiblesses du ministère/du programme au niveau des processus de gestion ?
- Les processus/opérations sont-ils performants ?
- Qu’est-ce que l’on fait de bien, de mal ? Que faut-il améliorer ?
- Les processus opérationnels du ministère/du programme sont-ils différents des autres ministères/programmes ?
- Les processus opérationnels du ministère/du programme permettent-ils d’être plus ou moins rapide, rentable, évolutif ?
- Les processus opérationnels du ministère/du programme respectent-ils mieux les contraintes environnementales ?
- Les processus opérationnels du ministère/du programme offrent-ils de nouveaux horizons ?
- Les processus culturels sont-ils un avantage, un inconvénient ?
- Les processus comportementaux sont-ils un avantage ou un inconvénient ?
- Les processus assurent-ils la fiabilité des données ?
- Les processus assurent-ils la prévisibilité du plan ?
- L’organisation du ministère ou du programme permet-elle une plus grande agilité, fluidité, ou crée-t-elle des freins ?
- Y a-t-il des problèmes d’inertie face au changement ?
- Y a-t-il des problèmes d’élitisme ?
- Y a-t-il des problèmes de cloisonnement ?
- Les processus sont-ils orientés ou peu orientés sur la résolution de problèmes ?
- Y a-t-il des lourdeurs administratives ?

Voici d’autres pistes de réflexion plus détaillée permettant de faire ressortir certaines forces et faiblesses relatives aux processus opérationnels :



Processus de planification

- Y a-t-il un processus descendant qui transmet les orientations, objectifs, les contraintes financières ?
- Y a-t-il un processus de remontée de données des besoins des programmes ?
- Y a-t-il une rétroaction des résultats atteints des années précédentes au niveau de la planification ?
- Y a-t-il des outils dont dispose le ministère et le programme au niveau de la planification ? Sont-ils utilisés ?
- Y a-t-il des guides/manuels associés à la planification ? Sont-ils utilisés ?
- Un plan de travail annuel est-il élaboré pour le programme ? Par structure ? Quand est-il élaboré ? Y a-t-il un outil mis en place ? L’outil est-il utilisé ?

Suivi-évaluation et pilotage

- Y a-t-il des outils dont dispose le ministère et le programme au niveau du suivi-évaluation ? Sont-ils utilisés ?
- Y a-t-il des guides/manuels associés au suivi-évaluation ? sont-ils utilisés ?
- Y a-t-il un processus de remontée de données sur les indicateurs du programme destinées à alimenter le RAP et les rapports infra annuels ?
- Y a-t-il des revues à mi-parcours de la LPSD ?
- Y a-t-il des revues finales de la LPSD ?
- Y a-t-il un dispositif de tableau de bord pour le pilotage du programme ? Est-il utilisé ?
- Les gestionnaires responsables de programmes, actions et activités font-ils un suivi du budget ? Comment (ex., tableau de bord). À quelle fréquence ?

Systèmes d’information (autre que budgétaire)

- Le ministère/le programme dispose-t-il de systèmes d’information (autre que le système d’information financière de l’État) ? Sont-ils utilisés ?
- Dispose-t-on d’un bon système de communication à l’intérieur du ministère/du programme ?
- Les technologies utilisées au niveau des processus opérationnels du ministère/du programme : sont-elles innovantes, obsolètes, évolutives, complexes, simples, lourdes à mettre en œuvre, copiables, substituables... ?
- Les technologies utilisées apportent-elles quelque chose de particulier au ministère/ au programme, ou constituent-elles un frein ?
- Ces systèmes d’information (autre que le système d’information financière de l’État) sont-ils disponibles au niveau central et au niveau déconcentré ?
- Les responsables et agents disposent-ils des accès à ces systèmes (autre que le système d’information financière de l’état) ?

Approvisionnement

- Y a-t-il une bonne continuité, robustesse de la chaîne d’approvisionnement ?
- Y a-t-il des problèmes au niveau des processus relativement aux échéances, délais et pressions ?
- Y a-t-il une bonne continuité, robustesse de la chaîne d’approvisionnement ?



- Les processus de gestion des achats, ressources matérielles et passation des marchés sont-ils performants ?
- Le ministère dispose-t-il d’une cellule de passation de marché ?

Contrôle interne, conformité et encadrement

- Y a-t-il des manuels de procédures à disposition des agents ? Quels sont-ils ?
- Y a-t-il des cartographies de risques qui ont été effectuées ? Si oui, quelles structures ?
- Les actifs du ministère/du programme sont-ils bien protégés ?
- Existe-t-il au sein de votre ministère un service dédié au contrôle interne ?
- Existe-t-il un service d’audit ou une inspection interne ministériel(le) ?
- Y a-t-il un organigramme à jour ?
- Y a-t-il une plateforme de communication mise en place pour le ministère, le programme ? Pour y déposer et accéder à de l’information pertinente ? Est-elle utilisée ? Sinon pourquoi ?
- Y a-t-il des textes des lois, décrets, arrêtés manquants pour assurer un bon encadrement ?
- Y a-t-il des standards et normes de services établis ?
- Y a-t-il des indicateurs de risque établis et suivis ?

❖ **Opportunités et menaces**

Pour analyser les opportunités et menaces, il est conseillé d’utiliser l’outil PESTEL et d’examiner les différentes pistes de réflexion suggérées (voir Figure2, Section 4.1 de la boussole « Guide pour la conduite d’un SWOT/FFOM »).

2. Ressources humaines et capacité organisationnelle

La dimension « Ressources humaines et capacités organisationnelles » couvre l’aspect des capacités personnelles et collectives de l’organisation.

❖ **Forces et faiblesses**

Au niveau des forces et faiblesses, il faut se poser les questions suivantes :

- Quelles sont les forces et les faiblesses de votre ministère au niveau des ressources humaines et de la capacité organisationnelle ?
- Quelles sont les forces et les faiblesses du programme au niveau des ressources humaines et de la capacité organisationnelle ?
- Le personnel est-il suffisant ? Quelles sont les structures en sous-effectifs ? Tous les postes sont-ils pourvus ?
- Quelles sont les structures en sureffectif ?
- Y a-t-il une forte capacité stratégique ?
- Y a-t-il un leadership fort ?
- Les ressources humaines sont-elles compétentes ?
- Le personnel est-il bien formé ?
- La ou les compétences clés du ministère ou du programme : sont-elles rares ou courantes ? Qu’ont-elles de différent, de plus ou de moins ?
- En quoi les compétences actuelles apportent quelque chose de plus au ministère ou au programme ?



- Le ministère ou le programme est-il capable de maintenir les compétences clés dans le temps, de les renforcer, de les faire évoluer ?
- Y a-t-il un risque de les perdre ?
- Y a-t-il un fort taux de rotation du personnel ?
- Y a-t-il un plan de renforcement des capacités ? Est-il déroulé ?
- Y a-t-il un processus formel de recrutement du personnel ?
- Y a-t-il un processus de gestion prévisionnelle des effectifs ?
- Y a-t-il des problèmes dans le ministère ou le programme relatifs à la moralité ?
- Y a-t-il des problèmes dans le ministère ou le programme reliés à l'engagement ?
- Y a-t-il de la résistance au changement ?
- Les Responsables de programme (RProg) sont-ils officiellement désignés ?
- Les Responsables d'actions (RActions) et d'activités (RActivités) sont-ils officiellement désignés ?
- Les contrôleurs de gestion sont-ils officiellement désignés ?
- Au niveau de la cartographie administrative de chaque programme, est-ce que les structures sont affectées à un seul programme ?
- Le plafond d'emplois est-il surveillé en cours d'année ?
- Le ministère dispose-t-il de fiches de postes ?
- Les ressources humaines actuelles du programme sont-elles en adéquation avec les profils exigés pour les postes ?
- Le ministère dispose-t-il d'une Direction de ressources humaines ?
- Le ministère dispose-t-il d'une cellule Genre ?

❖ Opportunités et menaces

Pour analyser les opportunités et menaces, il est conseillé d'utiliser l'outil PESTEL et d'examiner les différentes pistes de réflexion suggérées à la Figure 2.

3. Gestion administrative, budgétaire, financière et comptable

La dimension « Performances financières » couvre un bon processus de budgétisation par résultats et une exécution budgétaire en conséquence.

❖ Forces et faiblesses

Au niveau des forces et faiblesses, il faut se poser les questions suivantes :

- Quelles sont les forces et les faiblesses de votre ministère au niveau de la gestion administrative, budgétaire, financière et comptable ?
- Quelles sont les forces et les faiblesses du programme au niveau de la gestion administrative, budgétaire, financière et comptable ?
- Les responsables de programmes reçoivent-ils de l'information périodique sur l'exécution budgétaire ?
- Connaît-on le coût des différents biens et services du programme (ex., coût par élève, coût du bitumage par kilomètre, etc.) ?
- Y a-t-il une mercuriale de prix ? Est-elle utilisée ? Sinon pourquoi ?
- Disposez-vous du plus récent DPPD, PAP et du RAP de votre programme ?
- Disposez-vous du calendrier budgétaire de l'État ?



- Disposez-vous d'un protocole de gestion du programme ?
- Y a-t-il des outils dont disposent le ministère et le programme au niveau de la budgétisation ? Sont-ils utilisés ?
- Y a-t-il des guides/manuels associés à la budgétisation ? Sont-ils utilisés ?
- Les secteurs déconcentrés sont-ils impliqués dans l'élaboration du budget ?
- Les gestionnaires responsables de programmes, actions, activités, élaborent-ils leur budget directement dans le SIGIF ? Sinon pourquoi ?
- Existe-t-il un service chargé de la comptabilité budgétaire ?
- Existe-t-il un service chargé de la comptabilité des matières ?
- Le SI budgétaire de l'État et les données de comptabilité budgétaire sont-ils accessibles au niveau central et au niveau déconcentré ?
- L'ensemble des responsables et acteurs de la chaîne budgétaire disposent-ils des accès au système budgétaire ?
- Les infrastructures du ministère ou du programme sont-elles adéquates ?
- Les ressources matérielles sont-elles adéquates ?
- Le coût de revient des biens et services est-il connu ? Est-il raisonnable ?
- Flux de trésorerie.

❖ Opportunités et menaces

Pour analyser les opportunités et menaces, il est conseillé d'utiliser l'outil PESTEL et d'examiner les différentes pistes de réflexion suggérées à la Figure 2.

4. Satisfaction du groupe cible/politique publique/partenaires

La dimension « bénéficiaires/groupes cibles » couvre donc l'aspect d'accès de la population cible au service public, son utilisation du service et sa satisfaction quant au service reçu (indicateurs d'effet). Tous les indicateurs visant les résultats de politiques publiques sont classés sous cet axe notamment.

❖ Forces et faiblesses

Au niveau des forces et faiblesses, il faut se poser les questions suivantes :

- Quelles sont les forces et les faiblesses du ministère/ du programme au niveau de la satisfaction du groupe cible ?
- Quelles sont les forces et les faiblesses du ministère/ du programme au niveau de la satisfaction du groupe cible ?
- Quels sont les principaux défis et enjeux au sein du ministère/ du programme ? Relativement à la satisfaction des bénéficiaires ?
- Quelle est la qualité de vos biens et services ?
- Les bénéficiaires/usagers sont-ils satisfaits ?
- Les fournisseurs sont-ils satisfaits ?
- Le ministère ou plus spécifiquement le programme détiennent-ils un avantage sur les autres fournisseurs de services (ex., service fourni par l'État vs service fourni par une entreprise privée, une agence) ? Quels sont-ils ? Sont-ils durables dans le temps ?
- Le ministère ou le programme a-t-il une bonne ou mauvaise réputation ?
- Les biens et services fournis par le ministère ou le programme sont-ils innovants ?
- Les biens et services fournis ont-ils un bon rapport qualité/prix ?



- Le ministère ou le programme occupent-ils une bonne part de « marché » dans la délivrance de leurs produits et services ?
- L’emplacement géographique des structures du ministère ou du programme est-il favorable ou non pour la délivrance de ses biens et services ?
- Le ministère ou le programme a-t-il une bonne expérience dans la délivrance de ses biens et services ?
- Les biens et services du ministère ou du programme sont-ils certifiés ? Accrédités ?
- Quels sont les indicateurs clés du ministère/ du programme ? Sont-ils suivis ?
- Est-ce que les résultats fixés pour ces indicateurs sont atteints ?
- Y a-t-il des fiches signalétiques élaborées pour ces indicateurs ?
- Les indicateurs sont-ils mesurés en cours d’année ?
- Comment le responsable de programme exerce sa tutelle vis-à-vis des établissements publics qui lui sont rattachés ?
- Y a-t-il des contrats de performance en vigueur ?

❖ Opportunités et menaces

Pour analyser les opportunités et menaces, il est conseillé d’utiliser l’outil PESTEL et d’examiner les différentes pistes de réflexion suggérées à la **Figure 2** de la Boussole.

5. Autres

- Comment qualifiez-vous le niveau d’intégration du genre au sein du programme ?
- Comment qualifiez-vous le niveau d’intégration du climat au sein du programme ?
- Comment qualifiez-vous le niveau d’intégration de l’environnement au sein du programme ?



©AO
Octobre 2021