

MINISTERE DE L'ECONOMIE ET DE LA RELANCE

SECRETARIAT GENERAL

DIRECTION GENERALE DE LA STATISTIQUE

DIRECTION DES ETUDES, DE LA COORDINATION
STATISTIQUE ET DE L'INFORMATIQUE



N° _____/MER/SG/DGS/DECSI

RAPPORT GENERAL

**DE LA FORMATION EN PLANIFICATION STRATEGIQUE ET GESTION
AXEE SUR LES RESULTATS DES ACTEURS DU SSN DU GABON
DU 26 AU 29 OCTOBRE 2021**



INTRODUCTION

L'atelier de formation sur la planification stratégique et gestion axée sur les résultats des acteurs du SSN du Gabon s'est déroulé sur quatre jours du 26 au 29 octobre 2021 dans la salle de réunion du Bureau Central du Recensement (BCR) de la Direction Générale de la Statistique (DGS) à Libreville au Gabon.

Le plan de la formation se décline comme suit ;

- I- Activités de la première journée de formation
- II- Activités de la deuxième journée de formation
- III- Activités de la troisième journée de formation
- IV- Activités de la quatrième journée de formation

I – Activités de la première journée de formation (Mardi 26/10/2021)

1.1. Mot introductif du Directeur Général Adjoint

A l'entame des travaux, Madame Rève ITSIEMBOU N'DOSSY épouse MANGOUMBA, Directeur Général Adjoint de la Statistique (DGA) a fait son allocution, résumée en trois points essentiels. La formation en planification stratégique et gestion axée sur les résultats des acteurs du SSN du Gabon est une activité mentionnée dans la feuille de route de la SNDS II. Cette formation vient régler le problème des insuffisances constatées dans le SSN du Gabon. Les termes de référence permettent de mettre en œuvre et d'élaborer un plan axé sur les résultats. Pour terminer, Madame le DGA a ouvert l'atelier de formation sur la planification stratégique et gestion axée sur les résultats des acteurs du SSN du Gabon.

1.2. Mise en place du Bureau directeur

Le Bureau directeur de la formation est composé de :

	Nom et Prénoms	Titre
1	Mme ETOME Patricia	Présidente
2	Mme EYONAU Constance ép KENGUEL	Rapporteur Général
3	Mme EYANG OWONO clémence	Rapporteur de la première journée de formation
4	M. MOUKOUMBI Boris	Rapporteur de la deuxième journée de formation
5	M. MBOUMBA Hugues Arnaud	Rapporteur de la troisième journée de formation
6	M. MAPAGA Joël	Rapporteur de la quatrième journée de formation

1.3. Présentation des participants et leurs attentes

Après la présentation, les participants ont exprimé leurs attentes qui sont : Mise en œuvre des outils ; Suivi et Evaluation ; Capitalisation des données existantes dans le domaine environnemental ; Inquiétudes sur le manque d'appropriation des formations ; Mise en œuvre des projets ; Comment collecter les données ; Remise en cause sans cesse ; Pratique ; Etude de cas ; Absence de culture ; Outils pour mieux planifier ; Inquiétudes sur l'organigramme et la réorganisation et Comment formuler et exécuter un plan stratégique adapté à une quelconque étude.

Le formateur Dr. SILETE-ADOGLI V. Dodji a remercié les participants d'avoir exprimé non seulement leurs attentes, mais aussi leurs inquiétudes. Ces dernières permettront de

mettre l'accent sur certaines parties de la formation. Il a souligné que le Suivi et Evaluation est un autre domaine.

1.4. Présentation et adoption du programme indicatif

Le programme indicatif de la formation a été lu et adopté par tous les participants.

1.5. Module I : Introduction à la Planification Stratégique

Il s'articule sur quatre points :

- Les concepts de base et les principes de la planification stratégique ;
- Utilité, conditions de réussite et limites de la planification stratégique
- Les outils de la planification stratégique
- Le processus de la formulation d'un plan stratégique

1.5.1. Les concepts de base et les principes de la planification stratégique

Le formateur a défini les objectifs, les approches pédagogiques et quelques concepts de base de la planification stratégique. Comme concepts de base défini, il ya : la planification ; la « stratégie », la planification stratégique, la planification opérationnelle, la politique, le programme, le projet, la mission, la vision, le problème, la priorité, l'objectif, les hypothèses (ou suppositions) etc.

Parlant des hypothèses, elles sont des conditions externes à un projet, des facteurs externes négatifs. Nous devons chercher à minimiser les risques. Un participant a demandé si les risques pouvaient être minimisés. Le Consultant a estimé qu'il fallait d'abord connaître les risques avant de les minimiser. Cependant, il ya des alternatives pour contourner des risques. Quel que soit le risque, il faut s'engager.

Un exemple sur les routes butumées a été pris. Lorsqu'on veut se rendre dans une localité où les routes sont difficilement praticables, on peut contourner le risque en prenant la voie aérienne ou ferroviaire pour se rendre dans ladite localité.

En définissant les Principaux principes de la planification stratégique, le formateur a souligné que la BAD a élaboré un document qui explique comment impliquer les sectoriels dans la production statistique d'un pays.

1.5.2. Utilité, conditions de réussite et limites de la planification stratégique

L'utilité de la planification stratégique se situe à deux niveaux : interne et externe.

Les conditions de réussite de la planification stratégique sont : Impliquer pleinement la haute direction ; Faire un plan et le suivre de façon rigoureuse ; Ne pas avoir peur de se remettre en question ; Avoir toutes les informations nécessaires sous la main lors des réunions ; Faire le travail préliminaire avant les réunions afin que les participants arrivent préparés.

Quant aux limites de la planification stratégique, elle n'élimine pas le risque, elle n'assure pas le succès (ou un profit), elle ne modifie pas l'environnement, elle ne remplace pas l'esprit d'entrepreneuriat, elle n'élimine pas le besoin d'une direction énergique et innovatrice (rôle important à jouer par le manager). Pour illustrer, le formateur a pris le cas d'AFRISTAT qui a un nouveau concurrent. L'UEMOA vient de créer AFRISTAT. Le premier peut perdre le personnel parce qu'il n'est pas à l'écoute de l'environnement.

Il existe trois règles d'or de la planification stratégique : ajuster, garder et assurer.

Pourquoi n'arrive-t-on pas à réaliser les projets ? Par le manque de dynamisme. L'élaboration d'un bon plan stratégique n'aboutit pas forcément au succès. Prenons l'exemple de la SNDS I qui a eu de taux d'exécution de 24%.

1.5.3. Les outils de la planification stratégique

Les outils de la planification stratégique sont nombreux parmi lesquels la méthode du cadre logique, deux types de logique : logique verticale et logique horizontale, les exigences des indicateurs.

La matrice du cadre logique a été construite à partir de l'examen de la situation existante dans une région A, confrontée au problème d'alimentation en faisant ressortir les problèmes

suivants : Pénurie alimentaire pour les populations rurales de la région, laquelle est due principalement à deux séries de causes :

- a) une diminution de la production des rizières, car :
 - le réseau d'irrigation ne fonctionne plus ;
 - les arrivées des intrants ne sont pas régulières.
- b) une diminution de la production agricole des autres terrains cultivés causée par :
 - une destruction des récoltes ;
 - une accentuation de l'érosion des surfaces cultivées.

A travers cet exemple, le formateur a construit la logique verticale par la hiérarchisation des problèmes, l'identification des objectifs, le schéma du diagramme des objectifs, le choix de la stratégie, la détermination des hypothèses et la logique horizontale.

1.5.4. Le processus de la formulation d'un plan stratégique

Les 7 étapes principales du processus de la formulation d'un plan stratégique sont : la définition de la mission de l'organisation, la réalisation de l'état des lieux, la définition du problème, la fixation des objectifs, la formulation des stratégies alternatives, l'élaboration des activités pour chacune des stratégies (plan opérationnel) et l'élaboration du plan d'action.

Quelques concepts ont été définis. Il s'agit de : la mission de l'organisation, le problème, la formulation de la vision et la fixation des objectifs, l'élaboration des stratégies alternatives, l'élaboration des activités pour chacune des stratégies (Plan opérationnel), les sous objectifs, définir les zones de performance, les postes de travail, les activités, les profils des occupants des postes et les critères d'évaluation.

II- Activités de la deuxième journée de formation (Mercredi 27/10/2021)

2.1. Lecture et validation du rapport des activités de la première journée de formation

Le rapport a été lu. Cependant, les recommandations sur la présentation des futurs rapports ont été formulées par le formateur. A la suite de ces consignes, le rapport a été validé.

2.2. Présentation de la composition des groupes de travail

L'exercice pratique sur l'utilisation de la méthode du cadre logique pour l'élaboration d'un plan stratégique a été remis à chacun des participants sur une Etude de cas de la Direction Générale de la Statistique du Mali. A cet effet, deux groupes de travail ont été constitués pour traiter l'exercice. Des orientations sur la méthodologie de travail ont été apportées par l'expert.

2.3. Déroulement des travaux pratiques en groupe

Les deux groupes ont respecté la méthodologie proposée. Chaque groupe a désigné un modérateur, un rapporteur général et un rapporteur adjoint.

L'approche participative a été respectée dans la résolution de l'exercice.

2.4. Restitution des travaux pratiques

La restitution des travaux pratiques a débuté avec la présentation du travail du premier groupe. Le rapporteur du premier groupe a fait la restitution de leur travail. Il ressort que les principaux problèmes ont été identifiés. L'arbre des problèmes et l'arbre des objectifs ont été construits. Les schémas des logiques verticale et horizontale ont été partiellement construits.

Le deuxième groupe a adopté la même démarche pour faire la restitution de leurs travaux. Le travail a été partiellement réalisé.

Au terme des deux présentations, le Consultant a expliqué l'importance de comprendre la démarche.

Par ailleurs, l'expert a précisé que la formulation des hypothèses fait appel à la réflexion et la connaissance de l'environnement qui est un facteur non négligeable dans la formulation des hypothèses.

2.5. Présentation du corrigé

L'expert a présenté le corrigé de l'étude de cas sur l'utilisation de la méthode du cadre logique pour l'élaboration d'un plan stratégique qui a permis aux participants de comprendre l'application de la méthode.

III- Activités de la troisième journée de formation (Jeudi 28/10/2021)

3.1. Lecture et validation du rapport des activités de la deuxième journée de formation

Le rapport a été lu et validé.

3.2. Module 2 : Gestion axée sur les résultats

Il comporte trois parties. La première partie traite du contexte et fondement de la GAR. A ce sujet, nous avons retenu que l'adoption de la GAR découle des réformes du secteur public des entreprises autour des années 90 dans plusieurs pays de l'OCDE, en réponse à des pressions économiques et sociales. Elle traite des questions de planification stratégique.

L'Expert a distingué la GAR de la GRD. La GAR met l'accent sur la performance exprimée par les résultats et se définit en POCC (planification, organisation, coordination et contrôle).

Par contre, la GRD est une gestion axée sur les résultats de développement. Elle s'applique à l'échelle de l'économie nationale et repose sur six piliers. Ensuite, il a défini le concept de resultologie introduit par Tony BLAIR en 2001 en Grande Bretagne. Il repose sur l'identification Claire des priorités.

3.3. Instruments de mesure des résultats

Ce point traite :

- ✓ du cadre de mesure du rendement
- ✓ des indicateurs

le cadre de mesure de rendement explique en détail les principaux outils de suivi. Les indicateurs permettent de prouver qu'un résultat a été obtenu. Deux types d'indicateurs : les indicateurs qualitatifs et les indicateurs quantitatifs. Notons que ces indicateurs peuvent présenter des limites. Il faut également parler de cible.

3.4. Suivi et Evaluation de la mise en œuvre des projets/ programme

Cette partie a cinq (5) points :

- ✓ Définition et utilité du suivi et évaluation.

Le suivi est une activité permanente et l'évaluation est périodique sur l'évolution d'un projet à un moment donné (à mi parcours et à la fin). L'expert a présenté un tableau titré le suivi versus l'évaluation pour mieux distinguer le suivi d'une part et l'évaluation d'autre part.

- ✓ Les aspects fondamentaux du système traditionnel de suivi et évaluation. A ce sujet, les systèmes de suivi et d'évaluation axés sur les résultats sont conçus pour aborder la question << ET, PUIS, APRES>>.

- ✓ Les méthodes de suivi et évaluation du rendement. On distingue trois méthodes : le suivi-évaluation interne, le suivi externe et une combinaison des méthodes.
- ✓ Les plans de travail peuvent être périodique, mensuel, trimestriel, semestriel ou annuel.
- ✓ Les rapports sur le rendement : on a le rapport d'implantation ou de démarrage, les rapports de progrès continu ou de suivi continu, les rapports financiers et les rapports de fin de projet ou de fin de programme

3.5. Exercice pratique N°2 : Renseignement du cadre de mesure de rendement

Les deux groupes déjà constitués, ont renseigné le cadre de mesure de rendement.

IV- Activités de la quatrième journée de formation (Vendredi 29/10/2021)

4.1. Lecture et validation du rapport des activités de la troisième journée de formation

Le rapport a été lu. Les remarques et observations ont été faites. Puis, il a été validé.

4.2. Restitution des résultats des travaux en groupes

Les deux groupes ont présenté leurs travaux. L'expert a apprécié l'approche adoptée par les deux groupes pour avoir compris l'esprit de l'exercice. Il a aussi apporté quelques observations dans le renseignement du cadre de mesure des rendements. Au niveau des intrants, il fallait ressortir : les engrais, vulgarisateur,

4.3. Module 3 « le canevas des outils de mise en œuvre et de suivi et évaluation des stratégies nationales de développement de la statistique (SNDS)

Ce module comporte quatre parties qui sont :

- Canevas pour l'élaboration d'un plan d'action ;
- Canevas pour l'élaboration d'un rapport d'activité d'un système statistique national et reporting des actions des PTF qui est une partie analytique du rapport annuel, sa structure dépend en grande partie de celle du plan d'action ;
- Cadre logique, outil de suivi et évaluation ;
- Termes de référence, outil de gestion et d'évaluation

L'expert a présenté les tableaux en définissant les différents chapeaux qui les constituent. Il a également attiré l'attention sur la formulation des objectifs et des activités. Il y a souvent des conflits sur la formulation des objectifs.

L'expert a rappelé l'importance du cadre logique. Lorsque vous postulez à un programme, vous devez nécessairement élaborer un cadre logique pour espérer bénéficier des financements de l'Union Européenne.

Pour illustrer, l'expert a pris le cas du Togo qui a postulé sur la transformation de la Direction Générale de la Statistique du Togo en Institut comme programme lancé par l'Union Européenne.

Les termes de références constituent un instrument de gestion car :

- Ils définissent Les objectifs de l'évaluation. Ils sont ainsi un moyen pour le commanditaire le contenu et éventuellement la démarche de la mission d'évaluation ;
- Ils constituent la base d'appréciation de l'exécution de la mission de l'évaluation ;
- Ils concerneront une légitimation pour les consultants pour l'exécution de leur tâche.

Ils font partie intégrante de contrat entre le commanditaire et les consultants.

Les participants ont remercié l'expert pour la découverte des nouvelles connaissances. Ils ont émis une préoccupation sur la présentation des outils et leur mise en œuvre. Ils ont demandé où on va puiser les éléments pour renseigner le plan d'action annuel. Ils se sont également interrogés sur la mise en œuvre effective de la feuille de route par le gouvernement et comment la SNDS devrait être appliquée au niveau des sectoriels. L'expert a indiqué que la SNDS est une source des éléments pour la réalisation et la mise en œuvre du plan d'action. La feuille de route est belle bien validée par le Gouvernement.

L'expert a adopté les moments des pauses comme approche pédagogique pour attendre les réactions des participants. La phase d'évaluation constitue un bilan à chaud qui suscite les débats entre les participants dans l'appréciation du déroulement de la formation.

4.4. Travaux pratiques 3 : remplissage du cadre de mesure du rendement

Les deux groupes ont présenté les travaux. L'expert a attiré l'attention des participants sur les documents fournis avant leur exploitation.

4.5. Evaluation de la formation

Une fiche d'évaluation a été remise aux participants pour évaluer la formation. Les résultats de cette évaluation selon la modalité cochée par les participants sont dans le tableau ci-dessous. Il en ressort que :

Pertinence des thèmes de la formation			
Pas du tout	Moins pertinent	Assez pertinent	Très pertinent
0 participants	0 participants	4 participants	12 participants
Clarté des exposés			
Médiocre	Moyenne	Forte	Très forte
0 participants	1 participant	10 participants	5 participants
Compréhension des thèmes exposés			
Faible	Moyenne	Bonne	Très bonne
0 participants	4 participants	11 participants	1 participant
Participation des auditeurs			
Faible	Moyenne	Forte	Très forte
2 participants	4 participants	10 participants	0 participants
Durée de la session de formation			
Très courte	Juste	Longue	Trop longue
6 participants	8 participants	2 participants	0 participants
Organisation de la session de formation			
Médiocre	Passable	Bonne	Très bonne
0 participant	2 participants	13 participants	1 participant

4.6. Recommandations

Elles sont :

- 1) Relancer les activités de la SNDS II ;
- 2) Actualiser le chronogramme de la SNDS II ;
- 3) Impliquer tous les sectoriels dans les activités de la SNDS II ;
- 4) Renforcer les capacités techniques de tous les acteurs du SSN pour toutes les étapes prévues dans la mise en œuvre de la SNDS II (suivi-contrôle, Auto-évaluation, etc) ;
- 5) Organiser des réunions périodiques (mensuelles) pour la concertation avec les sectoriels ;
- 6) Vulgariser et accélérer l'exécution de la feuille de route de la SNDS II adoptée par le gouvernement ;
- 7) Programmer des rencontres périodiques entre la DGS et les points focaux sectoriels pour une meilleure exécution et suivi de la feuille de route de la SNDS II ;
- 8) Organiser cette formation sur une période plus longue ;
- 9) Reprogrammer la formation avec plus de volume horaire ;
- 10) Aviser les participants une semaine avant le début de la formation ;
- 11) Fournir les sources bibliographiques de la formation ;
- 12) Organiser les formations complémentaires pour les acteurs du SSN.

CONCLUSION

La formation a été clôturée par la présentation et adoption du rapport général de la formation, la remise des attestations et la photo de famille.

Liste de présence

- SILETE-ADOGLI V. Dodji (Formateur/Expert AFRISTAT)
- ETOME Patricia Ghislaine (Directeur des Etudes, de la Coordination Statistique et de l'Informatique DECSI/DGS)
- MEYE M'EYA Sylvain (Consultant)
- ONDAMBA OMBANDA Fausttin (Consultant)
- MBA Valentin (DGA/Direction Général de l'Economie DGE)
- MOUEKOUKOU MALEKOU Alain Sosthène (Chef de service coordination statistique /DGS)

- MVE ONA Lilian (Chef de service des Enquêtes /DGS)
- NGOTOU Brist (Chef de service Archives/DGS)
- MOUKOUMBI Boris (Chargé d'études DECSI/DGS)
- MBOUANDI Jean Benoît (DGS)
- MBOUMBA Hugues Arnaud (DGS)
- SITO Edmond (DGS)
- MAPAGA Joel (DGS)
- MENGOME OBAME Lionnel (DGS)
- EYANG OWONO Clémence Rosine (Chargée d'études DECSI/DGS)
- EYONAU Constance ép KENGUEL (Société Civile)
- BAKITA Roland (Chargé d'études DECSI/DGS)
- ABESSOLO NKWELE Armand (Direction Générale de l'Energie DGE)
- OBIANG NGUEMA Ange Bernard (Direction Centrale des Etudes, des Statistiques et des Programmes (DCESP) Ministère des EAUX et Forêt)
- MVONO ANDA Arsène (Directeur de l'Evaluation et de la Prospective par Intérim DGSP/ Education Nationale)

Fait à Libreville, le 29 Octobre 2021