



Cellule d'Analyse de Politiques
Economiques du CIRES



THE AFRICAN CAPACITY
BUILDING FOUNDATION

APPUI INSTITUTIONNEL POUR LE RENFORCEMENT DES CAPACITES DU MINISTERE D'ETAT, MINISTERE DU PLAN ET DU DEVELOPPEMENT

RAPPORT DE FORMATION

THEME : PLANIFICATION STRATEGIQUE ET CDMT

SEPTEMBRE 2014

Financée par la Fondation pour le Renforcement des Capacités en Afrique / African Capacity Building Foundation (ACBF) et par l'Etat de Côte d'Ivoire - CC N° 0227945C

08 BP 1295 Abidjan 08 - Tél. : (225) 22 44 41 24 - Fax : (225) 22 48 51 68

E-mail : capec@afnet.net - www.capec-ci.org / Site au CIRES, Bd. Latrille, près du Lycée Classique d'Abidjan

1. INTRODUCTION

Les programmes de développement suivent au niveau mondial une tendance combinant Gestion Axée sur les Résultats, dont l'outil principal est le Budget de Programmes, et une approche CDMT (Cadres de Dépense à Moyen Terme). La première étape, et la base de la GAR, est la planification stratégique. La maîtrise des concepts et des techniques qui soutendent la planification stratégique est fondamentale à la conception et la mise en œuvre des politiques de développement ainsi qu'à la modernisation de la gestion des finances publiques.

Cette session de formation est la 3^e de la série de formation qu'organise la CAPEC depuis le 29 juillet 2014 visant à contribuer au renforcement des capacités des cadres du MEMPD dans les domaines de la formulation et la gestion des stratégies nationales de développement et de leurs déclinaisons en termes de politiques sectoriels. Il est ainsi question pour les bénéficiaires de se s'approprier la méthodologie de définition d'un plan stratégique national et des plans sectoriels qui en découlent, de se familiariser aux notions de CDMT devenues un dispositif incontournable de la mise en œuvre des plans stratégiques.

La formation s'est déroulée du 25 août au 04 septembre 2014 au CIRES avec la participation de 40 cadres issus des différentes structures centrales du MEMPD.

2- RAPPEL DES OBJECTIFS ET DES RÉSULTATS ATTENDUS

2.1 Objectifs de la formation

L'objectif général de cette formation est de favoriser le développement des connaissances des cadres du Ministère du Plan et du Développement dans le domaine de la planification stratégique et de budgétisation, afin de permettre un meilleur suivi des ministères dont ils ont la charge, dans un contexte de couverture de l'ensemble des ministères techniques de politiques sectoriels et d'instruments de planification et de programmation (PIP ministériels, matrices sociales, matrices sectoriels) pour faciliter le pari du gouvernement de réussir la nouvelle approche budgétaire basée sur les politiques publiques.

De façon spécifique, il s'agit pour la CAPEC, d'apporter son assistance technique au Ministère d'Etat, Ministère du Plan et du Développement afin de l'aider à :

- comprendre et à s'approprier la démarche de mise en place d'un plan stratégique national et sa déclinaison en politiques sectorielles;
- cerner le cadre macroéconomique approprié pour une mise en œuvre satisfaisante de ces plans de développement;
- maîtriser la mise en œuvre du plan stratégique national à travers la mise en œuvre des plans sectoriels;
- appréhender le cadre de budgétisation de ces plans donné par le couple cadre budgétaire à moyen terme (CDMT global), et cadre des dépenses à moyen terme.

2.2 Résultats attendus

Les résultats suivants étaient attendus au terme de la formation :

- les principes de base de la planification stratégique sont maîtrisés;

- le processus d'élaboration et de mise en œuvre de la planification stratégique et de la budgétisation, est maîtrisé ;
- les participants sont en mesure de mettre en place les mécanismes de la planification stratégique au sein de leurs structures et de rédiger des documents de planification clairs et utilisables ;
- les documents de base pour un approfondissement des connaissances sur la planification stratégique sont distribués.

3. CONTENU DES SESSIONS DE FORMATION

Module 1 : Approche conceptuelle de la planification

Session 1 : Planification stratégique, plan, programme et projet

Session 2 : Les principales fonctions de la planification

Session 3 : Les méthodes de planification

Module 2 : Planification et son évolution dans les systèmes économiques

Session 4 : La planification dans l'histoire des crises économiques

Session 5 : la planification dans les pays à économie centralisée

Session 6 : Les courants théologique, génétique et normatif

Module 3 : Approche pratique de la planification

Session 7 : La Planification Stratégique

Session 8 : La Planification tactique

Session 9 : La Planification Opérationnelle

Session 10 : Cadre Logique/ Matrice de Planification

Session 11 : Les formes de diagnostic stratégique

Modules 4 : Programmation et budgétisation

Session 12 : Notion de programmation et de budgétisation

Session 13 : Analyse et mise en cohérence des orientations stratégiques

Session 14 : Sources de financement

Module 5 : Structure d'un service ou d'une cellule de planification

Session 15 : Fonctions de programmation

Session 16 : Fonctions de mise en œuvre, de coordination, de contrôle et d'évaluation.

Module 6 : Politique publique et mise en œuvre des plans stratégiques de lutte contre la pauvreté

Session 17 : Croissance économique: contraintes, défis et implications en termes de politiques budgétaire et fiscale

Session 18 : Réforme de la politique budgétaire et fiscale: incidence sur la croissance économique et la mise en œuvre du plan stratégique

Module 7 : CDMT : Concept et méthodologie

Session 19 : Théorie du CDMT

Session 20 : Expérience de quelques pays africains

Session 21 : Quelques enseignements pour une bonne mise en œuvre du CDMT

Session 22 : Exemple de CDMT Sectoriel

Module 8 : CDMT global : concept et démarche méthodologique

Session 23 : Les grands principes et concepts du CDMT global

Session 24 : Organisation des activités de préparation du budget et du CDMT

Session 25 : Quelques enseignements pour une bonne mise en œuvre du CDMT

4. RESULTATS DE L'ÉVALUATION DE LA FORMATION

Pour mesurer la progression du niveau de compétences des participants en matière de planification stratégique, 9 aptitudes ont été évaluées par les participants avant et après la formation. Il s'agit des capacités à :

- maîtriser les enjeux et les fonctions de la Planification Stratégique (*Fonctions_PS*) ;
- connaître la démarche méthodologique de la Planification Stratégique (*Demarch_Metho*) ;
- maîtriser les étapes de la planification stratégique (*Etapas_PS*) ;
- déterminer la vision d'une planification stratégique (*Determ_Vision*) ;
- conduire un exercice d'analyse situationnelle (*Exercice_Anal_Sit*) ;
- formuler les résultats d'un plan stratégique (*Plan_Action_Pluri*) ;
- élaborer un plan d'actions pluriannuel (*Formul_Resultats*) ;
- élaborer un CDMT global (*CDMT Global*)
- élaborer un CDMT sectoriel (*CDMT Sectoriel*)

Tableau 1 : Résultats de l'évaluation des aptitudes théoriques et pratique de la planification stratégique

Variable	Moy.		Médiane		Mode		Écart-type		Minimum		Maximum		Hétérogénéité	
	Avant	Après	Avant	Après	Avant	Après	Avant	Après	Avant	Après	Avant	Après	Avant	Après
<i>Fonctions_PS</i>	3,7	7,7	3,5	8	7	9	2,3	1,5	0	4	8	10	62%	20%
<i>Demarch_Metho</i>	3,6	7,8	3	8	3	9	2,4	1,5	0	4	9	10	68%	20%
<i>Etapas_PS</i>	3,4	7,9	3,5	8	2	9	2,4	1,5	0	4	9	10	69%	19%
<i>Determ_Vision</i>	3,6	7,7	3	8	4	8	2,3	1,4	0	4	10	10	65%	19%
<i>Exercice_Anal_Sit</i>	3,4	7,2	3	7	1	7	2,6	1,7	0	2	10	10	74%	24%
<i>Plan_Action_Pluri</i>	3,5	7,4	3,5	8	1	8	2,5	1,6	0	2	8	10	72%	22%
<i>Formul_Resultats</i>	2,9	7,2	2,5	8	1	8	2,2	1,5	0	3	8	9	78%	21%
<i>CDMT Global</i>	1,7	6,6	1	7	1	7	1,4	1,6	0	2	4	9	83%	25%
<i>CDMT Sectoriel</i>	2,0	6,8	1	7	1	7	1,7	1,4	0	3	7	9	89%	21%

Pour les 9 aptitudes concernées, les résultats de l'évaluation indiquent que la moyenne et la médiane ont nettement évolué passant en moyenne de 3,1 et 2,7 avant la formation à 7,4 et 7,6 respectivement après la formation (voir Tableau 1). Les modes des différentes variables, excepté la maîtrise des fonctions de la planification stratégique confortent cette dynamique en passant de 1 avant à 8 après la formation. La formation a relevé le niveau minimal des aptitudes de 0 à 2 ou 3 et le niveau maximal de 8 à 10.

Les moyennes les plus faibles (6,6 et 6,8) sont enregistrées du côté de l'élaboration des CDMT global et sectoriel. La notion de CDMT est tout à fait nouvelle pour les participants dont la majorité

ne disposait que d'un niveau d'aptitude évalué à 1 avant la formation. Le taux d'hétérogénéité est très élevé pour ces deux variables (> 80%) indiquant une forte variabilité des compétences des participants en matière d'élaboration de CDMT. A l'issue de la formation, les taux d'hétérogénéité varient entre 19% et 25%. On en déduit que les formateurs ont réussi à niveler les compétences des participants très hétérogènes au début de la formation. Cela contribuera à accroître la performance des services et faciliter les échanges entre les différentes structures du MEMPD.

Au total, le cadre d'organisation de cette session de formation, l'expertise des formateurs et la participation active des auditeurs aux différents ateliers ont permis relever le défi de renforcement des capacités des cadres du MEMPD en matière de planification stratégique.

6. CONCLUSION

Cette session de formation a permis de se rendre compte une fois de plus de la nécessité de renforcer les capacités des acteurs de la chaîne PPPBSE en planification stratégique. Les notions de planification stratégique et de CDMT sont essentielles à la nouvelle approche de budgétisation ciblant les politiques publiques. Une démultiplication des formations des cadres des administrations sur ces notions préparerait ces acteurs du cycle budgétaire à la maîtrise de ce nouveau cadre budgétaire et faciliterait une solide implantation de la réforme en 2017.

Les auditeurs, les formateurs et la CAPEC ont marqué un vif intérêt pour le déroulement exemplaire de cette formation afin d'assurer des résultats probants. Les objectifs de renforcement des fixés dans les TDR ont été brillamment atteints. Toutefois, afin de tirer le meilleur profit de cette formation, les auditeurs devraient être dans les meilleurs délais en situation de rédiger des plans stratégiques ou de participer à des processus d'élaboration de plans stratégiques.