



**GUIDE METHODOLOGIQUE DE
PLANIFICATION REGIONALE ET
LOCALE**

**REGIONAL AND LOCAL PLANNING
GUIDE**

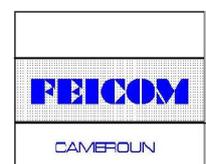
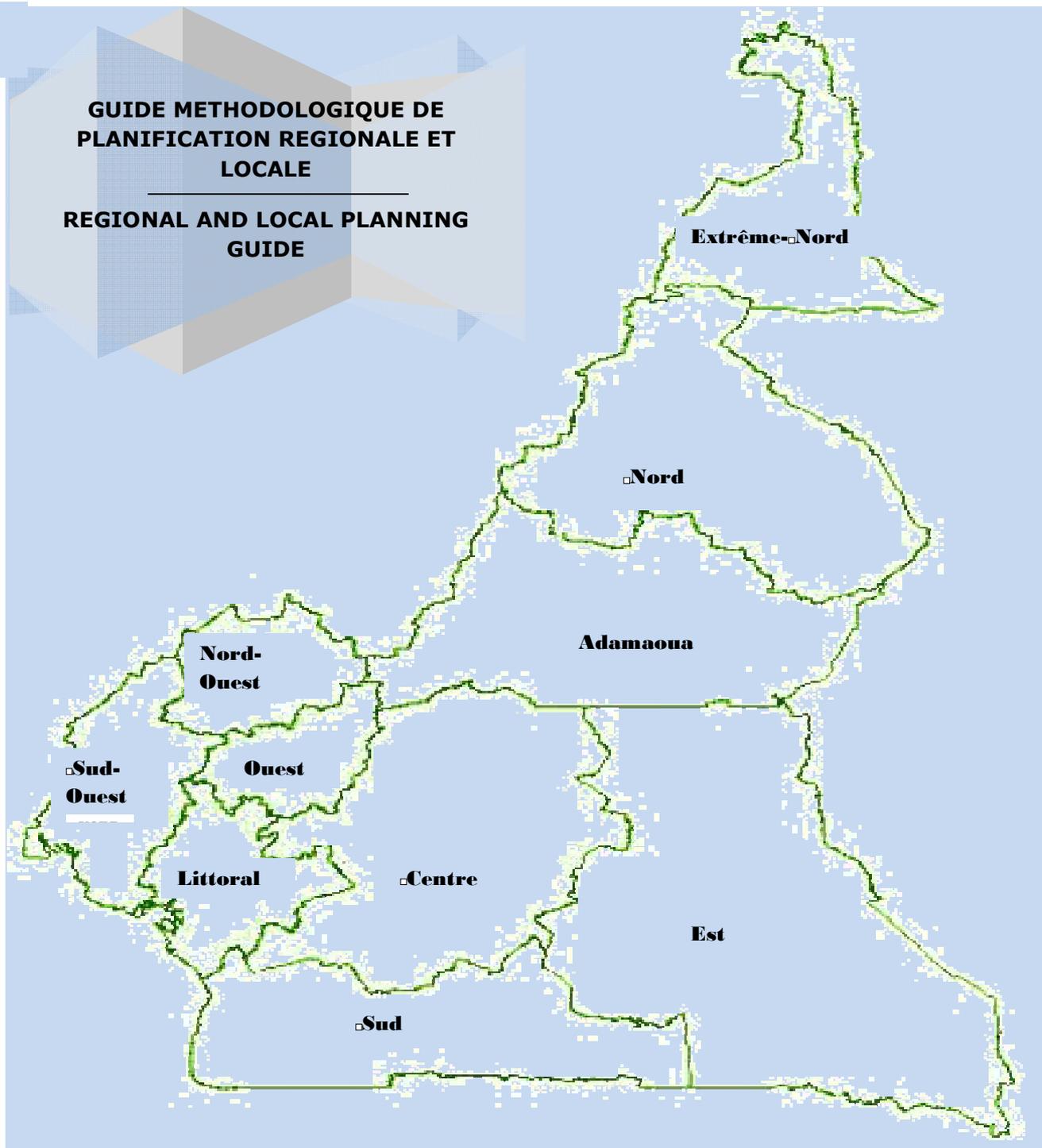


TABLE DES MATIERES

TABLE DES MATIERES	2
PREFACE	6
LISTE DES ABBREVIATIONS	7
LISTE DES ENCADRES	9
LISTES DES ANNEXES	10
INTRODUCTION	11
OBJECTIF DU GUIDE	12
CHAPITRE I	14
1.1 DEFINITION DES CONCEPTS LIES A LA PLANIFICATION LOCALE	15
1.2 CADRE LEGAL ET INSTITUTIONNEL DE LA PLANIFICATION REGIONALE ET LOCALE	17
1.3 ETAPES ET PRINCIPES D'UNE BONNE PLANIFICATION	21
CHAPITRE II- ETAPE 1 :	23
INTRODUCTION	24
2.1 OBJECTIFS	24
2.2 DEROULEMENT	25
2.2.1 Mise en place du dispositif institutionnel	25
2.2.1.1 Comité de Pilotage	25
2.2.1.3 Equipe technique pluridisciplinaire	26
2.2.1.4 Populations	26
2.2.1.5 Résultats et produits attendus	27
2.2.2 Adoption du programme de planification par l'équipe technique pluridisciplinaire	27
2.2.3 Information et sensibilisation	27
2.2.3.1 Organisation des réunions	28
2.2.3.2. L'organisation de l'atelier de lancement officiel du processus d'élaboration du Plan de Développement	28
2.2.3.3 Résultats et produits attendus	29
2.2.4 Collecte des données de base	29
2.3 DIFFICULTES A SURMONTER	30
RESUME DE L'ETAPE 1	31
CHAPITRE III- ETAPE 2 :	32
INTRODUCTION	33
3.1 OBJECTIFS	33

3.2 DEROULEMENT	33
3.3 OUTILS DU DIAGNOSTIC PARTICIPATIF	35
3.4. PRODUITS ET RESULTATS ATTENDUS	35
3.5 DIFFICULTES A SURMONTER	35
RESUME DE L'ETAPE 2	36
CHAPITRE IV- ETAPE 3 :	37
INTRODUCTION	38
4.1 OBJECTIFS	38
4.2 DEROULEMENT	38
4.2.1 Préparation des ateliers de planification	39
4.2.2 Ateliers de planification par secteur d'activités	39
4.2.3 Atelier central de planification	39
4.3 OUTILS	40
4.4 PRODUITS ET RESULTATS ATTENDUS	40
RESUME DE L'ETAPE 3	40
CHAPITRE V- ETAPE 4 :	42
INTRODUCTION	43
5.1 OBJECTIFS	43
5.2 TYPOLOGIE DES RESSOURCES	43
5.2.1 Ressources humaines	43
5.2.2 Ressources financières	44
5.2.3 Ressources matérielles	44
5.3 MOBILISATION DES RESSOURCES	44
5.3.1 Inventaire des ressources	45
5.3.2 Communication sur le plan	45
5.3.3 Stratégie de mobilisation des ressources	45
5.3.3.1 Ressources humaines	45
5.3.3.2 Ressources financières	45
5.4 PRODUITS ET RESULTATS ATTENDUS	46
RESUME DE L'ETAPE 4	47
CHAPITRE VI- ETAPE 5 :	48
INTRODUCTION	49
6.1 OBJECTIFS	49
6.2 DEROULEMENT	49
6.2.1 Préparation des ateliers de programmation	49
6.2.3 Organisation des ateliers de programmation	49
6.2.2.1 Première option : organisation d'un atelier central de programmation	50

6.2.2.2 Deuxième option : organisation d'ateliers de programmation par secteur d'activités	50
6.3 OUTILS	51
6.4 RESULTATS ET PRODUITS ATTENDUS	52
6.5 DIFFICULTES A SURMONTER	52
RESUME DE L'ETAPE 5	52
CHAPITRE VII- ETAPE 6 :	53
INTRODUCTION	54
7.1 OBJECTIF	54
7.2 DEROULEMENT	54
7.2.1 Réalisation des projets	54
7.2.1.1 Mise en place du dispositif institutionnel	54
7.2.1.2 l'élaboration des plans de passation des marchés	56
7.2.1.3 l'élaboration des avant-projets détaillés des projets à réaliser	56
7.2.1.4 La préparation des dossiers d'appel d'offres	57
7.2.2 Gestion des réalisations	58
7.2.2.1 Mise en place de dispositif institutionnel	58
7.2.2.2 Modes de gestion des réalisations	60
7.3 PRODUITS ET RESULTATS ATTENDUS	60
RESUME DE L'ETAPE 6	60
CHAPITRE VIII- ETAPE 7 :	62
INTRODUCTION	63
8.1 SUIVI	63
8.1.1 Définition	63
8.1.2 Objectifs	63
8.1.3 Méthodologie	63
8.1.4 Outils	64
8.2 EVALUATION	64
8.2.1 Définition	64
8.2.2 Objectifs	65
8.2.3 Méthodologie	65
8.2.3.1 Préparation du processus de planification	66
8.2.3.2 Diagnostic participatif	66
8.2.3.3 Planification/Programmation	66
8.2.3.4 Mise en œuvre	66
8.2.4 Outils d'évaluation	66
8.3 RESULTATS ET PRODUITS ATTENDUS	67
8.4 DIFFICULTES A SURMONTER	67
RESUME DE L'ETAPE 7	67
ANNEXES	68

ANNEXE 1 : FICHE DE COLLECTE DES DONNEES	68
ANNEXE 2 : LISTE DES SOURCES D'INFORMATIONS	69
ANNEXE 3 : EXEMPLE DE MATRICE D'ANALYSE FONCTIONNELLE DES LOCALITES OU ECHELLE DE GUTMAN.	70
ANNEXE 4 : PRESENTATION DU DIAGNOSTIC PARTICIPATIF	71
ANNEXE 5 : METHODES ET OUTILS PARTICIPATIFS POUVANT SERVIR L'APPROCHE DES MOYENS D'EXISTENCE DURABLE (AMED)	73
ANNEXE 6 : OUTILS DU DIAGNOSTIC PARTICIPATIF PAR DOMAINE	74
ANNEXE 7 : LA TECHNIQUE MARP.	75
ANNEXE 8 : LES OUTILS MIS EN ŒUVRE PAR LES MARP	78
ANNEXE 9 : EXEMPLE DE CANEVAS DE REDACTION D'UN RAPPORT DE DIAGNOSTIC PARTICIPATIF	80
ANNEXE 10 : TABLEAU DE SYNTHESE DU RAPPORT DE DIAGNOSTIC PARTICIPATIF	82
ANNEXE 11 : MODELE DE TABLEAU SYNTHESE DE L'ANALYSE DES PROBLEMES PRIORITAIRES	82
ANNEXE 12 : MODELE DE TABLEAU SYNTHESE DES ACTIONS PRIORITAIRES	83
ANNEXE 13 : EXEMPLE DE TABLEAU DE CLASSIFICATION DES PROJETS	83
ANNEXE 14 : MODELE DE TABLEAU PLANIFICATION (CL)	84
ANNEXE 15 : MODELE DE TABLEAU PROGRAMMATION DES ACTIONS	85
ANNEXE 16 : MODELE DE TABLEAU ESQUISSE DE PROGRAMMATION 1	85
ANNEXE 17 : MODELE DE TABLEAU DE PROGRAMMATION 2	86
ANNEXE 18 : PLANNING ANNUEL DES ACTIVITES	86
ANNEXE 19 : MODELE DE TABLEAU FINANCEMENT DU PCD	87
ANNEXE 20 : MODELE DE TABLEAU SUIVI DES ACTIONS DU PCD	87
ANNEXE 21 : LE CONTENU DU PLAN LOCAL OU REGIONAL DE DÉVELOPPEMENT	88
ANNEXE 22 : ADOPTION DU PLAN LOCAL OU REGIONAL DE DEVELOPPEMENT	90
ANNEXE 23 : MODES DE GESTION DES REALISATIONS	91
ANNEXE 24 : INDICATEURS DE SUIVI-EVALUATION	93
ANNEXE 25 : EQUIPE DE REDACTION	98

PREFACE

Dans le cadre de la nouvelle dynamique socio - politique marquée par le processus de la décentralisation et du développement durable, la Loi N°2004/017 du 22 Juillet 2004 portant orientation de la décentralisation confère aux communes et aux régions la compétence d'élaborer et d'exécuter leurs politiques et plans de développement dans le respect des grandes orientations de l'Etat.

Dans cette perspective, la planification régionale et locale s'impose de plus en plus comme une modalité efficace pour les décideurs, les gestionnaires des programmes et tous les acteurs de développement en général. Elle vise à garantir, d'une part, une meilleure prise en compte des potentialités et contraintes de développement, et, d'autre part, une implication effective des populations dans le processus de définition des besoins et de prise de décisions, ainsi qu'une meilleure appropriation des investissements.

Le retour à la planification consacré par le décret de 2004 créant l'ex-Ministère de la Planification, de la Programmation, du Développement et de l'Aménagement du Territoire (MINPLAPDAT) devenu Ministère de l'Economie, de la Planification et de l'Aménagement du Territoire (MINEPAT) s'effectue dans un contexte d'élargissement des missions dévolues aux acteurs du développement à la base. Cette responsabilisation accrue nécessite un accompagnement par l'Etat, notamment en matière de planification du développement. Le présent guide s'inscrit dans cette mouvance et vise à aider les collectivités territoriales décentralisées à capitaliser les contributions de tous les acteurs pour un développement concerté.

Réalisé par le MINEPAT à travers la Direction Générale de la Planification et de l'Aménagement du Territoire (DGPAT), ce document a fait l'objet d'une consultation élargie aux ministères sectoriels, aux partenaires de développement, aux programmes et projets et aux organisations de la société civile. Il est essentiellement destiné aux acteurs du développement local, particulièrement aux collectivités territoriales décentralisées et aux structures d'appui (bureau d'études, services déconcentrés de l'Etat, organisations d'appui de la société civile...) et à tous ceux qui s'intéressent aux questions du développement régional et local. Ce guide méthodologique de planification régionale et locale se veut un référentiel commun pour conduire de manière harmonieuse le développement du Cameroun.

J'exhorte donc tous les acteurs de développement à s'y conformer pour accroître la convergence de l'action gouvernementale sur toute l'étendue du territoire.

**Le Ministre de l'Economie, de la Planification et
de l'Aménagement du Territoire**

(é)

Louis Paul MOTAZE

LISTE DES ABBREVIATIONS

AMED :	Approche des Moyens d'Existence Durable
BOT :	Build-Operate-Transfer
BUCREP :	Bureau Central des Recensements et des Etudes de Population
CDV :	Comité de Développement Villageois
DSRP :	Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté
DSDR :	Document de Stratégie de Développement Rural
FEICOM:	Fonds Spécial d'Equipement et d'Intervention Intercommunale
GIC:	Groupe d'Initiative Commune
GTZ:	Organisation de Coopération Technique Allemande
IPD-AC:	Institut Panafricain pour le Développement - Région Afrique Centrale
MEADEN:	Mission d'Etudes d'Aménagement et de Développement du Nord
MAETUR :	Mission d'Aménagement et d'Etudes des Terrains Urbains et Ruraux
MARP :	Méthode d'Action et de Recherche Participative
MINADER:	Ministère de l'Agriculture et du Développement Rural
MINATD:	Ministère de l'Administration Territoriale et de la Décentralisation
MINDAF:	Ministère des Domaines et des Affaires Foncières
MIDENO:	Mission de Développement du Nord Ouest
MIDIMA :	Mission de Développement Intégré des Monts Mandara
MINDUH:	Ministère du Développement Urbain et de l'Habitat
MINEDUB :	Ministère de l'Education de Base
MINEP :	Ministère de l'Environnement et de la Protection de la Nature

MINEPAT :	Ministère de l'Economie, de la Planification et de l'Aménagement du Territoire
MINFI:	Ministère des Finances
MINFOF:	Ministère des Forêts et de la Faune
MINSANTE :	Ministère de la Santé Publique
MINTP :	Ministère des Travaux Publics
MINEE :	Ministère de l'Energie et de l'Eau
ONG:	Organisation Non Gouvernementale
PADC :	Programme d'Appui au Développement Communautaire
PADDL:	Programme d'Appui à la Décentralisation et au Développement Local
PCD:	Plan Communal de Développement
PDESC:	Plan de Développement Economique Social et Culturel
PLD:	Plan Local de Développement
PME:	Petite et Moyenne Entreprise
PMI:	Petite et Moyenne Industrie
PNDP:	Programme National de Développement Participatif
PNUD:	Programme des Nations Unies pour le Développement
IPPTE :	Initiative des Pays Pauvres très Endettés
SEPO :	Succès – Echecs – Potentialités - Obstacles
SNV:	Organisation Néerlandaise de Développement
SODECAO:	Société de Développement du Cacao
SOWEDA:	South West Development Authority
TDR :	Termes de Références

LISTE DES ENCADRES

Encadré 1.1 :	Définition des zones de planification	page 27
Encadré 2.1 :	Contenu du diagnostic participatif	page 34
Encadré 3.2 :	Formulation des programmes	page 39
Encadré 3.3 :	Critères de programmation	page 41
Encadré 4.1 :	Contribution des bénéficiaires	page 46
Encadré 5.1 :	Fiche de projet	page 51
Encadré 5.2 :	Elaboration cadre logique	page 51
Encadré 6.1 :	Outils 3 fiches	page 55
Encadré 6.2 :	Appui des services étatiques déconcentrés	page 55
Encadré 6.3 :	Conseils pour une bonne gestion des réalisations	Page 58

LISTES DES ANNEXES

- Annexe 1 : Fiche de collecte des données
- Annexe 2 : Liste des sources d'informations
- Annexe 3 : Matrice de GUTMAN
- Annexe 4 : Méthodes et outils participatifs pouvant servir l'Approche des Moyens d'Existence Durable (AMED)
- Annexe 7 : Outils du diagnostic participatif par domaine
- Annexe 8 : La technique MARP.
- Annexe 9 : Les outils mis en œuvre par les MARP.
- Annexe 10 : Exemple de canevas de rédaction d'un rapport de diagnostic participatif
- Annexe 11 : Tableau de synthèse du rapport de diagnostic participatif
- Annexe 12 : Modèle de tableau synthèse de l'analyse des problèmes prioritaires
- Annexe 13 : Modèle de tableau synthèse des actions prioritaires
- Annexe 14 : Modèle de tableau planification (cl)
- Annexe 15 : Modèle de tableau programmation des actions
- Annexe 16 : Modèle de tableau esquisse de programmation 1
- Annexe 17 : Modèle de tableau de programmation 2
- Annexe 18 : Planning annuel des activités
- Annexe 19 : Modèle de tableau financement du PCD
- Annexe 20 : Modèle de tableau suivi des actions du PCD
- Annexe 21 : Le contenu du plan local de développement
- Annexe 22 : Adoption du plan local de développement
- Annexe 23 : Modes de gestion des réalisations
- Annexe 24 : Indicateurs de suivi-évaluation

INTRODUCTION

Depuis l'indépendance jusqu'au milieu des années 80, le Cameroun a constamment inscrit sa politique de développement et ses choix d'investissement dans une vision stratégique s'exprimant par le biais des plans quinquennaux de développement économique et social. Cependant, avec la survenue de la crise économique, le Gouvernement a été contraint d'adopter une politique de gestion à très court terme.

Cette situation a fortement diminué la capacité d'intervention des pouvoirs publics dans les secteurs économiques et sociaux, contribuant ainsi à la modification du paysage des acteurs locaux de développement. Les structures étatiques jusque-là fortement engagées dans la fourniture des services de base (santé, éducation, sécurité alimentaire, développement communautaire, etc.) n'ont pas continué leur œuvre et ont quelques fois laissé un vide parfois comblé par les organisations de la société civile et le secteur privé.

A cet effet, un ensemble de mesures institutionnelles ont été prises, notamment la promulgation de certains textes pour répondre à une dynamique interne au monde rural et tenir compte de l'ère de la libéralisation politique. On peut citer entre autres : les lois sur la liberté d'association, sur les groupes d'initiatives communes, les coopératives et les ONG nationales.

La réforme constitutionnelle du 18 janvier 1996 quant à elle est venue consacrer la décentralisation au Cameroun, en a édicté le principe et jeté les fondements. Le Cameroun s'est résolument engagé dans une dynamique de développement local et régional avec :

- la promulgation des lois du 22 juillet 2004, notamment celle qui fixe les orientations de la décentralisation et celles fixant les règles applicables aux communes et aux régions ;
- les décrets présidentiels du 17 janvier 2008 organisant et précisant le fonctionnement du Conseil National de la Décentralisation et du Comité Interministériel des Services Locaux, deux organes chargés respectivement du suivi et de l'évaluation de la mise en œuvre de la décentralisation, et de la préparation et du suivi des transferts de compétences et de ressources aux CTD.

Ces mesures institutionnelles ont été complétées par la création des ministères en charge de la décentralisation (MINATD) et de la planification (MINEPAT).

En dépit de l'engagement dans le chantier de la décentralisation et du retour à la planification, l'on assiste à la multiplication d'actions, à la diversité d'approches de planification et à une implication à des degrés variables des populations bénéficiaires. Cette situation est à l'origine du gaspillage d'énergie et de ressources, des duplications, d'absence de synergie, du manque de cohérence dans les interventions dans le domaine du développement régional et local.

La présente guide vise à fournir un cadre d'harmonisation de cette dynamique avec l'action de l'Etat au niveau central. Il répond à un double souci, celui d'accroître la capacité des acteurs à maîtriser le processus de planification tout comme celui qui consiste à élaborer des plans de développement de qualité.

En effet, il s'agit d'élaborer une démarche d'accompagnement des acteurs locaux pour la planification concertée de leurs actions de développement. Cette démarche se veut suffisamment souple, adaptée aux contextes sociologique, culturel et économique à l'échelle concernée.

Elle devrait particulièrement intégrer la dimension genre et la prise en compte des groupes vulnérables (Pygmées, Mbororos, personnes vivant avec le VIH/Sida...).

En définitive, il s'agit de mettre en place un outil de planification qui puisse garantir un développement harmonieux et durable qui répond aux exigences de la décentralisation.

OBJECTIF DU GUIDE

Le guide de planification régionale et locale a pour objet d'orienter les décideurs et les praticiens à élaborer, de concert avec les populations, les plans de développement.

De manière spécifique, il s'agit de :

- fournir un cadre d'harmonisation du processus de planification favorable à la mise en cohérence des investissements publics au niveau local ;
- mettre à la disposition des élus un outil de planification ;
- mettre à la disposition des formateurs un outil technique et méthodologique de planification locale ou régionale ;
- aider les acteurs de développement à renforcer l'efficacité de leur travail sur le terrain ;

- jeter les bases d'une meilleure articulation entre les niveaux de planification.

UTILISATEURS DU GUIDE

Les principaux utilisateurs du guide de planification locale participative sont :

- les collectivités territoriales décentralisées : régions et communes ;
- les ministères techniques et leurs structures déconcentrées ;
- les partenaires au développement.
- les missions et les sociétés de développement ;
- les cabinets et bureaux d'études et de développement ;
- les projets et programmes de développement ;
- les Organisations de la Société Civile (OSC).

STRUCTURATION DU GUIDE

Outre le chapitre introductif qui présente les concepts clés liés au processus de planification et énumère les principaux textes législatifs y relatifs, le présent guide est structuré en sept parties correspondant aux différentes étapes du cycle de planification (Figure 0.1) :

- Préparation du processus de planification ;
- Diagnostic participatif ;
- Planification ;
- Mobilisation des ressources ;
- Programmation des projets ;
- Mise en œuvre du plan ;
- Suivi-évaluation.

D'une façon générale, chacune des sept étapes est élaborée selon le schéma suivant :

i) objectif ii) déroulement iii) outils iv) résultats et produits attendus v) difficultés à surmonter vi) résumé.

Ce guide s'inscrit dans le sillage des réformes institutionnelles en cours, pour cette raison il fera l'objet d'une adaptation continue qui tienne compte des différentes évolutions.

Pour cela, il est considéré comme un outil de travail qui contient déjà les bases de son appropriation par les utilisateurs, qui de fait contribueront de manière implicite à son actualisation.

CHAPITRE I

GENERALITES

1.1 DEFINITION DES CONCEPTS LIES A LA PLANIFICATION LOCALE

Présenté comme un document de travail, les définitions et concepts dans le présent guide revêtent un caractère essentiellement opérationnel.

La planification désigne l'élaboration d'une vision partagée de développement et des actions attenantes (projets, programmes), y compris l'identification des moyens matériels, financiers et humains nécessaires à sa réalisation dans un espace géographique et temporel donné.

La planification locale est un processus qui consiste à impulser et à organiser le développement à l'échelle communale. Du ressort de la commune, elle part de la base et intègre les aspirations des communautés, des quartiers, des villages, des agglomérations et prend en compte les grandes orientations rationnelles et sectorielles.

La planification régionale

La planification régionale est un processus qui consiste à assurer :

- Un développement équilibré par la réduction des disparités territoriales.
- La mise en cohérence des plans de développement tout en étant le garant de l'articulation entre la planification nationale et la planification locale.
- L'allocation optimale des facteurs de production pour un développement économique durable.

La Planification Nationale : La planification nationale s'articule essentiellement autour de la vision nationale de développement à moyen et long terme et le DSCE et définit les orientations sectorielles en même temps que les interventions structurantes sur le plan national et qui doivent être pris en compte par la planification régionale et locale.

La Planification Territoriale : Elle porte sur une démarche stratégique qui s'applique à un espace géographique donné pour le transformer dans un souci de développement durable. Au Cameroun, la planification territoriale intègre quatre niveaux : National, Régional, Communal et Communautaire

La participation

La participation est le processus par lequel les différentes parties prenantes (acteurs) s'impliquent afin d'influencer et contrôler les initiatives de développement, les décisions et les ressources qui les affectent. Elle reconnaît aux bénéficiaires le pouvoir d'initier, de conserver, de mettre en œuvre et de suivre leur action de développement.

La planification participative est le fait d'associer les acteurs à la planification ou à l'examen des actions qui les concernent. Ceci débouche généralement sur un programme ou un plan d'action et d'activités qui a été étudié et conçu par les acteurs.

Le développement local

Le développement local peut être défini comme une action de développement concertée, réalisée par des personnes physiques ou morales vivant dans un même espace géographique. Ces personnes définissent leurs orientations propres et mettent ensemble les moyens pour résoudre leurs problèmes, les acteurs extérieurs ne venant qu'en appui. L'action ici suppose une intervention qui doit obéir à une démarche ; la démarche et l'intervention ayant une durée bien déterminée. L'intervention elle-même doit être réalisée dans un espace bien circonscrit qui peut être une communauté, un village, une commune ou localité, une région, etc.

Une vision commune du développement de la collectivité

La définition d'une vision commune du développement de la collectivité est un exercice fait de compromis entre acteurs sur une certaine période plus ou moins longue, en vue de réaliser des objectifs communs. Elle s'entend en général à travers un projet de société, visant l'intérêt des différentes composantes de la société.

Contrats plans : désigne un document signé entre l'Etat et la CTD engageant les deux parties pour la réalisation et le financement dans un délai précis des objectifs de développement économique, social et culturel au regard des compétences à elle transférer par l'Etat. C'est un document administratif et financier basé sur une planification contractuelle.

Mise en cohérence : mise en harmonie, faire le lien entre deux niveaux de planification national et régional, par exemple.

Schéma d'aménagement du territoire est un cadre de référence pour la planification spatiale des investissements physiques à réaliser de manière à permettre le développement économique durable tout en préservant les équilibres territoriaux.

CDMT : outil de programmation des ressources et dépenses publiques sur un horizon pluriannuel dont la particularité est de rendre la réalisation du plan de développement prédictible.

1.2 CADRE LEGAL ET INSTITUTIONNEL DE LA PLANIFICATION REGIONALE ET LOCALE

1. 2.1 Cadre légal

La planification locale et régionale au Cameroun trouve son fondement et doit être réalisée en référence aux textes officiels suivants :

- La Constitution du Cameroun (Loi n° 96 / 06 du 18 janvier 1996 portant révision de la Constitution du 2 juin 1972, modifiée et complétée par la Loi n°2008 / 001 du 14 avril 2008) ;
- La Loi n° 2004 / 017 du 22 juillet 2004 portant orientation de la décentralisation.
- La Loi n° 2004 / 018 du 22 juillet 2004 fixant les règles applicables aux communes ;
- La Loi n° 2004 / 019 du 22 juillet 2004 fixant les règles applicables aux régions ;
- Le Document de Stratégie de Croissance et de l'Emploi (DSCE) ;
- Le Document de Stratégie de Développement du Secteur Rural (DSDSR) ;
- La Loi sur les régimes fonciers et domaniaux ;
 - L'Ordonnance 074 / 1 du 06 juillet 1974 fixant le régime foncier ;
 - L'Ordonnance 074 / 2 du 06 juillet 1974 fixant le régime domanial ;
 - L'Ordonnance 074 / 3 du 06 juillet 1974 relative à l'expropriation pour cause d'utilité publique ;
- Les textes sur l'aménagement du territoire ;
- Les textes sur l'environnement : la Loi n°96 / 12 du 05 Août 1996 portant loi cadre relative à la gestion de l'environnement.
- Schéma directeur d'aménagement du territoire.

1.2.2 Le cadre institutionnel

Au niveau national

Plusieurs départements ministériels et institutions publiques participent à la mise en œuvre de la planification locale et régionale, notamment :

- le MINEPAT à travers la Direction Générale de la planification et de l'Aménagement du Territoire;
- le MINATD à travers la Direction des Collectivités Territoriales et Décentralisées ;
- le MINFI à travers la Direction Général du Budget ;
- les ministères sectoriels techniques (MINADER à travers la Direction du Développement Local et Communautaire) ; (Le MINDAF à travers les directions des Domaines et du cadastre, le MINSANTE, MINEDUB, MINTP, MINEE.....)
- les missions et les projets de développement;

Les organes consultatifs :

- Comité PPTE
 - Comité de Bonne Gouvernance
 - Conseil Economique et Social
 - Comité multi-bailleurs
- Les organes de décision
- Assemblée Nationale

Au niveau régional

Les acteurs suivants participent à la mise en œuvre de la planification régionale :

- Les structures Déconcentrées de Ministères ;
- Les comités de Développement ;
- Les Comités d'Approbation ;
- Les Collectivités Territoriales Décentralisées ;

- Les conseils régionaux ;
- Les ONG et autres organisations de la société civile ;
- Le secteur privé régional ou les opérateurs économiques au niveau de la région.

Au niveau local

Les acteurs suivants participent à la mise en œuvre de la planification locale:

- Les structures administratives locales ;
- Les exécutifs communaux ;
- Les conseils municipaux ;
- Les commissions communales ;
- Les comités villageois de développement ;
- Les autorités traditionnelles ;
- Les organisations de la société civile ;
- Le secteur privé local ou les opérateurs économiques ;

1.2.3 Rôles des acteurs

Les **structures étatiques** au niveau national jouent les rôles suivants :

- Définition des grandes orientations de développement ;
- Définition et vérification de la conformité des normes de planification et de suivi-évaluation ;
- Appuis multiples notamment :
 - Elaboration du cadre institutionnel ;
 - Appui financier (subventions, etc.) ;
 - Appui en renforcement des capacités techniques d'élaboration des outils de gestion de la planification ;
 - Appui en formation ;
 - Appui en matériel et infrastructures.

Les **partenaires extérieurs et ONG internationales**

Ils jouent essentiellement un rôle d'appui en termes de renforcement des capacités techniques, organisationnelles, matérielles, financières et d'accompagnement.

- **Les Collectivités Territoriales décentralisées** : elles jouent les rôles de :

- Promotion et valorisation des potentialités naturelles et du développement des économies locales ;
- Organisation du cadre institutionnel local ;
- Planification régionale et locale ;
- Gestion de l'environnement ;
- Promotion du partenariat.

- **La société civile**

- Accompagne la mise en œuvre de la politique de l'Etat à travers les actions d'appui et de contractualisation. Dans cette logique, la plupart joue le rôle d'acteur de relais.
- Participe à l'élaboration des plans de développement à travers les différents regroupements et associations des populations bénéficiaires au niveau régional et local.

- **Le secteur privé**

Joue un rôle de partenariat et de facilitateur dans différents domaines ainsi que comme acteur important à travers les différentes catégories d'opérateurs économiques.

- Les **autorités traditionnelles**, jouent un rôle important dans la résolution des conflits liés notamment au foncier, à la gestion des ressources naturelles ainsi que la mobilisation des populations locales.

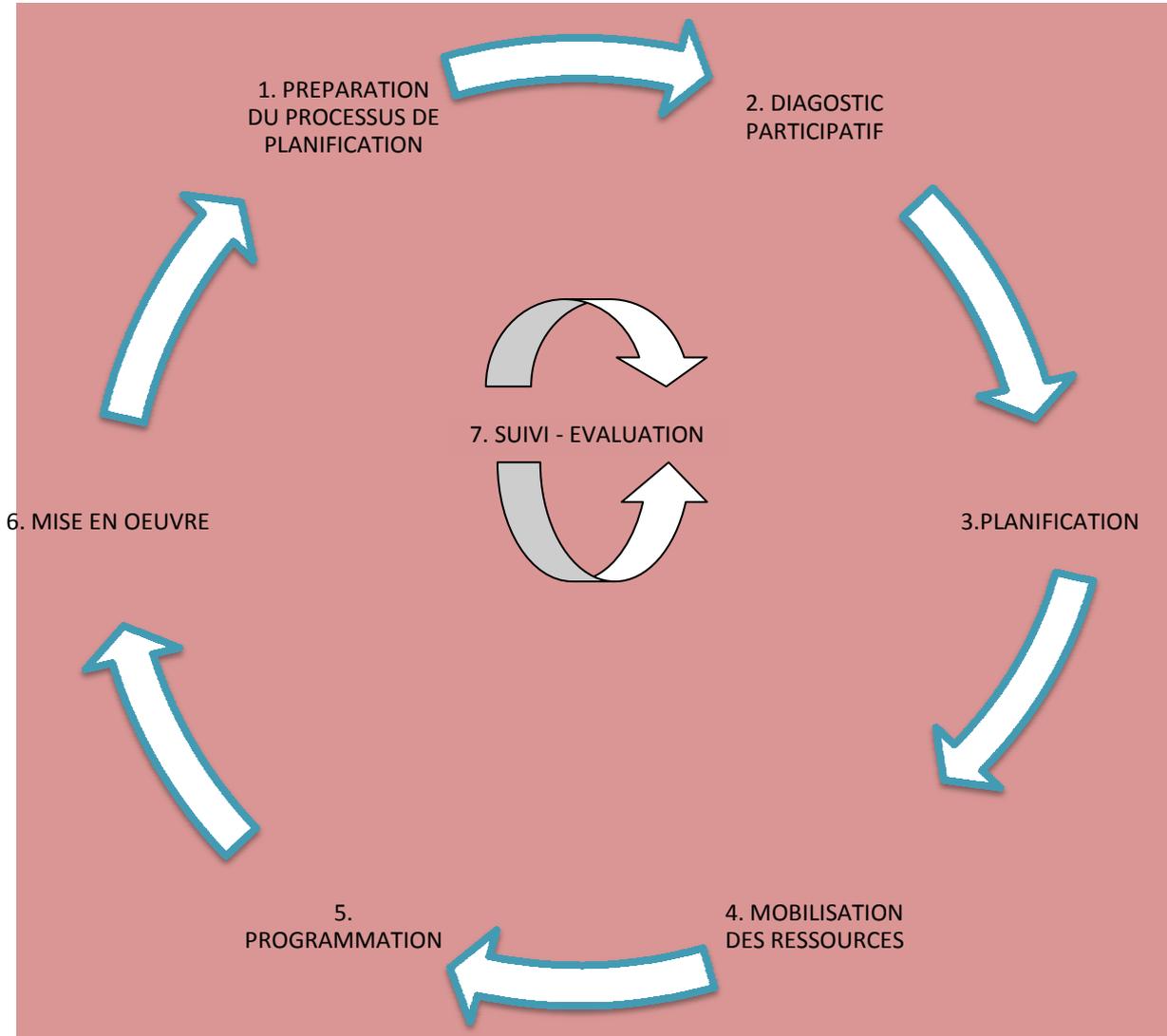
- Les **populations à la base**

Elles jouent plusieurs rôles dont les plus importants sont :

- La mobilisation des ressources locales (en nature et en espèces) pour contribuer au financement de la planification et à l'auto financement des projets ;
- La participation au diagnostic ;
- L'expression des besoins ;
- L'identification des projets et la participation à leur exécution ;
- Le Suivi - évaluation des plans de développements

1.3 ETAPES ET PRINCIPES D'UNE BONNE PLANIFICATION

Figure 01 : étapes du processus de la planification



N.B. : les deux flèches au centre du cycle représentent la septième étape à savoir le suivi évaluation qui se fait tout au long du processus.

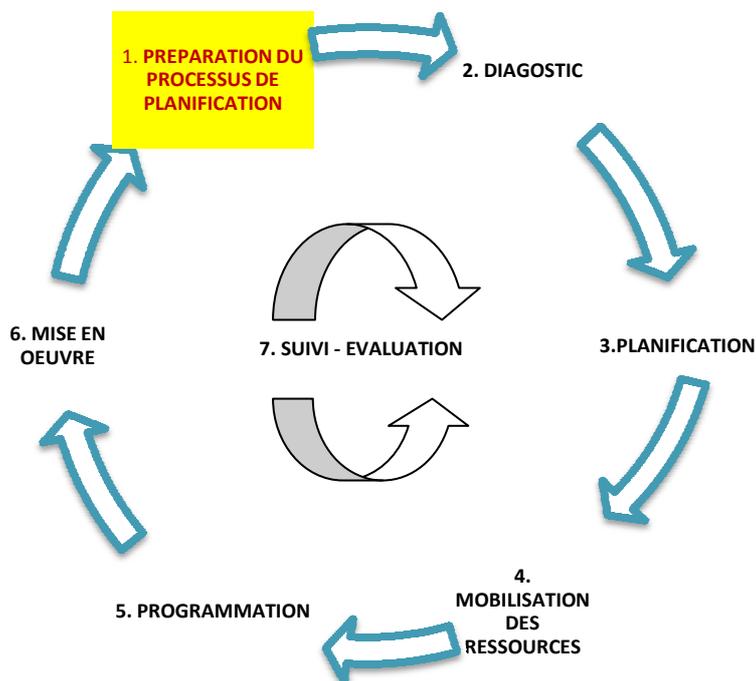
Le processus de planification se termine par une évaluation, qui constitue le début du diagnostic de la nouvelle planification (actualisation du premier diagnostic)

Encadré : La planification locale doit être :

- réalisée à l'échelle de la Commune ;
- orientée sur ses aspects sectoriels et spatiaux ;
- opérationnelle dans la mesure où elle s'inscrit dans un cadre établi au niveau national avec la participation des Régions et la mise en œuvre d'éléments de ce cadre ;
- intégratrice de tous les acteurs locaux
- prescriptive en termes d'orientation du développement et d'affectation du sol mais indicative en termes de priorités de mise en œuvre.

CHAPITRE II- ETAPE 1 :

PREPARATION DU PROCESSUS DE PLANIFICATION



INTRODUCTION

Dans tout processus de planification, la préparation est la première étape. Elle est primordiale et très déterminante pour le succès de la réalisation d'un plan de développement local. Elle précise le cadre et situe les responsabilités des différentes parties prenantes dans la mise en œuvre de ce processus.

Tout processus de planification doit être conduit par les professionnels. Pour cela, Il est recommandé de sélectionner ou recruter une expertise appropriée pour le faire, il s'agit soit d'une structure d'appui technique ou personne morale (Cabinet ou bureau d'études, ONG, etc.), soit des consultants indépendants ou personnes physiques. Cette expertise doit posséder des compétences avérées en animation et maîtriser les méthodes et outils de l'approche participative. Cette personne morale ou physique qui a cette expertise est considérée comme accompagnateur du processus de planification.

Cet accompagnateur a un rôle d'appui-conseil auprès de la commune. Il travaille suivant un mandat précis et clair défini à partir des termes de référence, comprenant entre autres :

- La collecte des informations auprès des services centraux et déconcentrés, les données et informations techniques nécessaires à l'ensemble des diagnostics et analyses à mener dans le cadre de l'élaboration du PCD ;
- la réalisation des enquêtes et interviews auprès des populations et des groupes sociaux ou associations pour l'élaboration du PCD (Plan Communal de Développement) ;
- L'animation des diverses rencontres dans les secteurs et villages, ainsi que les ateliers de restitution et de planification nécessaires à l'élaboration du PCD ;
- La rédaction de la version provisoire du PCD ;
- La rédaction de la version définitive du PCD sur la base des observations émises par le conseil municipal et sa validation par la tutelle.

2.1 OBJECTIFS

L'étape de préparation du processus de planification vise à :

- Rechercher l'adhésion de toutes les parties prenantes au processus de planification ;
- Définir le rôle de chacun dans le processus ;
- favoriser la participation effective de toutes les parties prenantes, dont les populations, à l'élaboration, la mise en œuvre et le suivi-évaluation du plan de développement local ;
- programmer le processus dans l'espace et le temps avec les parties prenantes (intégrer les aspects logistiques) ;
- convenir des produits attendus ;

- rassembler les moyens de mise en œuvre du processus.

2.2 DEROULEMENT

La préparation du processus de planification s'effectue en quatre phases : mise en place du dispositif institutionnel de planification, adoption du programme de planification par le Conseil municipal, l'information, la sensibilisation des populations et la collecte de données.

2.2.1 Mise en place du dispositif institutionnel

Le dispositif institutionnel de planification comprend quatre entités :

- le Comité de Pilotage ;
- l'équipe technique pluridisciplinaire ;
- les populations représentées.

2.2.1.1 Comité de Pilotage

Un Comité de Pilotage est mis en place pour appuyer le processus de planification. A cet effet, le chef de l'exécutif de la collectivité territoriale décentralisée (Président du Conseil Régional, Maire) prend un arrêté portant création, attributions, composition et fonctionnement du Comité de Pilotage. Il en résulte, suivant le type de collectivité territoriale décentralisée considérée, un Comité de Pilotage de la Commune ou de la Région. Pour tenir compte des particularismes locaux, il serait souhaitable que les différentes catégories d'élus (députés, conseillers régionaux, conseillers municipaux...) de l'espace géographique participent au Comité de Pilotage.

Le Comité de Pilotage a pour missions de :

- définir les orientations et la stratégie d'élaboration du plan ;
- veiller au bon déroulement du processus de planification ;
- s'assurer de la participation effective des populations à tous les stades.

NB : Le Comité de Pilotage ne pourrait en aucun cas se substituer à l'organe délibérant de la collectivité territoriale décentralisée.

2.2.1.3 Equipe technique pluridisciplinaire

L'équipe technique pluridisciplinaire est l'organe d'exécution du Comité de Pilotage. Elle est composée des responsables techniques sectoriels au niveau local, des membres des chambres consulaires, des projets de développement, des ONG, etc. Elle est mise en place pour contribuer à la bonne exécution du processus de planification. A cet effet, le chef de l'exécutif de la collectivité territoriale décentralisée considérée (Président du Conseil Régional ou Maire) prend un arrêté portant création, attributions, composition et fonctionnement de l'équipe technique pluridisciplinaire. Cette équipe technique sera sous la responsabilité de l'autorité administrative (Préfet au niveau local et Gouverneur au niveau régional). Elle est chargée :

- de collecter et mettre à la disposition des informations de base ;
- de veiller à la cohérence du plan avec les politiques sectorielles ;
- d'approuver les termes de référence de toutes les activités menées dans le cadre de la planification ;
- d'établir le chronogramme des activités ;
- d'approuver la qualité technique du plan ;
- de valider les produits intermédiaires issus du processus de planification.

Pour une bonne maîtrise et une meilleure appropriation du processus, il est souhaitable que les membres du Comité de Pilotage, de l'équipe technique et des autres membres du Conseil municipal soient initiés à l'approche participative.

N.B : Il s'agit ici d'une étape très importante dans le processus d'élaboration du plan de développement. Si le choix de la structure d'appui n'est pas bien fait, de nombreuses difficultés risquent survenir dans l'élaboration du plan de développement. La structure retenue doit posséder toutes les aptitudes techniques et organisationnelles nécessaires aux tâches qui lui seront assignées et démontrer d'une expérience reconnue en la matière. Il est fortement recommandé que le conseil exige et vérifie les références sur des mandats exécutés dans le passé par la structure retenue, auprès des clients ou structures qui auront bénéficié de ses services pour des mandats similaires.

2.2.1.4 Populations

Les populations appartenant aux différents villages participent à toutes les étapes du processus de planification. Avec l'appui de l'accompagnateur, elles identifient en leur sein un groupe de facilitateurs endogènes qui doit veiller à la prise en compte des points de vue de toutes les couches de la population (femmes, hommes, jeunes, vieillards, éleveurs, pêcheurs...), le travail se fera en groupes socio - professionnels en veillant à une prise en compte du genre.

2.2.1.5 Résultats et produits attendus

A la fin de la mise en place du dispositif institutionnel :

- un Comité de Pilotage est mis en place et fonctionne ;
- une équipe technique pluridisciplinaire opérationnelle est mise sur pied ;
- des représentants des populations (facilitateurs endogènes) pour le processus sont identifiés.

2.2.2 Adoption du programme de planification par l'équipe technique pluridisciplinaire

Un programme d'élaboration du plan est soumis à l'appréciation de l'équipe technique pluridisciplinaire pour examen et adoption après avis du Comité de Pilotage. Ce programme devra mentionner les zones de planification (villages), un calendrier prévisionnel des différentes étapes de la planification, le chronogramme et les participants (membres de la mission et populations), un budget estimatif et les ressources afférentes.

Encadré 1.1 : Définition des zones de planification

La délimitation des zones de planification a pour objectif d'identifier au niveau de la collectivité territoriale décentralisée des zones homogènes, qui serviront comme unités de planification. Elle est réalisée en général par l'équipe technique. Les critères de définition varient en fonction de la collectivité décentralisée.

Exemples de critères de définition de zones de planification

Cas des communes

Les communes ayant des territoires relativement réduits, le zonage peut essentiellement se baser sur le critère géographique : quartiers, sous-quartiers et villages. Lorsqu'une commune est très vaste, il est possible d'envisager de faire un regroupement de ces entités, compte tenu de la délicatesse, cela doit se faire en étroite collaboration avec les autorités traditionnelles et validé par tous.

Cas des régions

Compte tenu de l'étendue et de l'hétérogénéité du territoire de la région, le zonage devrait s'effectuer en croisant plusieurs critères :

- sociologiques (cantons, tribus, villages, etc.) ;
- géographiques (proximité, marchés communs, centres de santé communs, etc.) ;

2.2.3 Information et sensibilisation

L'information et la sensibilisation des autorités et des populations visent à susciter leur participation à l'élaboration du plan. Cette campagne d'information et de sensibilisation

s'effectue par la structure d'appui technique et du Chef de l'Exécutif de la CTD (Maire ou Président du Conseil Régional).

Le programme de l'élaboration du plan adopté par l'équipe technique pluridisciplinaire devra être transmis aux autorités administratives pour information. Quant au chronogramme de la campagne d'information, il devra être transmis dans des délais raisonnables aux autorités administratives et coutumières de la zone de planification dont la contribution est requise.

2.2.3.1 Organisation des réunions

Au cours des réunions d'information et de sensibilisation, les animateurs s'attèleront à :

- expliquer et justifier le processus (objectifs et démarche d'élaboration du plan) qu'on souhaite engager en insistant sur l'implication et la nécessité de participation de tous les acteurs. C'est pour cela qu'il est prévu la participation des représentants des populations aux travaux de l'équipe technique ;
- consulter et solliciter les populations pour la désignation des facilitateurs endogènes pour le démarrage du processus dans les communautés ;
- recueillir les avis, leurs suggestions et les appréhensions des populations ;
- faire connaissance avec le milieu physique concerné par la planification et appréhender les atouts, potentialités et contraintes de la zone concernée ;
- convenir d'un calendrier de travail.

Au terme des campagnes d'information et de sensibilisation, l'équipe technique pluridisciplinaire prendra en compte les suggestions des populations et les réalités du terrain pour faire des ajustements nécessaires, notamment sur les zones de planification. Il faudrait alors informer les concernés des modifications.

2.2.3.2. L'organisation de l'atelier de lancement officiel du processus d'élaboration du Plan de Développement

L'atelier de lancement officiel du processus d'élaboration du PCD se tiendra sous le haut patronage de l'autorité administrative concerné (Préfet pour la Commune, et Gouverneur pour la Région) et sera animé par la structure d'appui technique. Cet atelier auquel participent l'ensemble du conseil municipal, les membres du comité de pilotage et les représentants des CDV, des organisations de la société civile, des autorités traditionnelles, des opérateurs économiques ..., ainsi que l'ensemble des forces vives de la localité doit répondre aux objectifs suivants :

- Informer les citoyens sur les enjeux de l'élaboration du plan et son contenu;
- Identifier les différents acteurs et leurs rôles;
- Sensibiliser les citoyens sur la nécessité d'une mobilisation sociale autour du processus d'élaboration du plan de développement et surtout sa mise en œuvre.

L'organe délibérant (le conseil municipal ou régional) pourra décider de tenir, en plus de l'atelier de lancement, des rencontres de sensibilisation dans les différents secteurs et villages de la circonscription communale répondant aux mêmes objectifs. Il faut bien faire la part des choses entre ces possibles réunions et la première campagne d'information et de sensibilisation (voir 1.2.3.1)

2.2.3.3 Résultats et produits attendus

A la fin de la phase d'information et de sensibilisation :

- les autorités administratives et traditionnelles sont informées du processus de planification ;
- les populations des zones de planification sont informées de la nécessité de planification et de l'objectif visé par la démarche retenue ;
- l'engagement de la population locale à participer au processus est acquise ;
- les différents comptes rendus des réunions sont produits et disponibles ;
- un calendrier de travail de chaque unité de planification est adopté par les populations.

La durée de la phase de démarrage ne devrait pas excéder **deux (2) semaines**.

2.2.4 Collecte des données de base

Avant le démarrage de l'exercice de planification, il est important de réunir des informations de base. La collecte de données de base est une activité permanente qui se fait à toutes les étapes du processus de planification. Elle vise à disposer d'informations qualitatives et quantitatives essentielles sur l'espace géographique couvert par la collectivité territoriale.

L'équipe technique sollicite des structures techniques déconcentrées, des projets et programmes, des chambres consulaires et de toute autre organisation, la mise à disposition de données relatives à leurs secteurs d'activités et se rapportant :

- aux cadres institutionnels, objectifs, stratégies et mesures prises pour le développement du secteur ;
- à l'évolution ou à la place du secteur dans la collectivité territoriale décentralisée ;
- aux différentes réalisations physiques et projets en cours ou envisagés ;
- aux réalisations financières (coûts des actions mises en œuvre) ;
- aux atouts, potentialités et problèmes rencontrés dans le secteur.

Une fiche de collecte d'informations est élaborée par la structure d'appui technique à cet effet (annexe 1).

La collecte d'informations portera sur tous les secteurs d'activités (voir annexe, infrastructures, éducation, santé, etc.). Ces données feront l'objet de traitements et d'analyses en vue de disposer d'informations pertinentes pour le processus de planification.

Les données recueillies devront être compilées et synthétisées dans un document intitulé « Situation de référence », qui servira tout au long du processus de planification. La situation de référence pourrait être illustrée par des tableaux et des matrices, tels que :

- *la matrice d'analyse fonctionnelle des localités ou l'échelle de GUTMAN (voir exemple en annexe 3)* : elle situe la présence ou l'absence des infrastructures et des services dans une zone sur un histogramme ;
- *la carte du niveau de développement spatial* : elle se fait à partir de la carte de la hiérarchie des localités. Les surfaces de développement égales sont indiquées sur une carte ;
- *la carte d'accessibilité* : elle permet de déterminer la facilité avec laquelle les populations de la zone peuvent avoir accès à certains services, qui y sont situés. Des cartes d'accessibilité sont établies pour chaque service sélectionné ;
- *la carte d'accessibilité agrégée* : elle constitue la situation où une personne a accès à l'un des services disponibles dans la zone ;
- *la carte d'accessibilité optimum* : elle détermine la situation où un habitant de la région a accès à tous les services qui y sont disponibles. Cet état de fait est matérialisé sur un diagramme.

Cette situation de référence devra être validée par l'équipe technique. Pour faciliter l'analyse des données, il serait judicieux de mettre en place un Système de Gestion de Base de Données Relationnelles.

La carte de la zone d'intervention de l'organe délibérant ou de la limite administrative de sa circonscription sur un support numérique (carte numérisée) serait d'une grande utilité. Quelques sources d'informations et de compétences sont consignées en *annexe 2*

2.3 DIFFICULTES A SURMONTER

Le démarrage de la planification peut se heurter à des difficultés notamment :

- l'accès aux zones enclavées. Cette situation pourrait perturber le programme de visites de terrain.
- le caractère non participatif des réunions ;
- le non respect des engagements pris par les différentes parties.

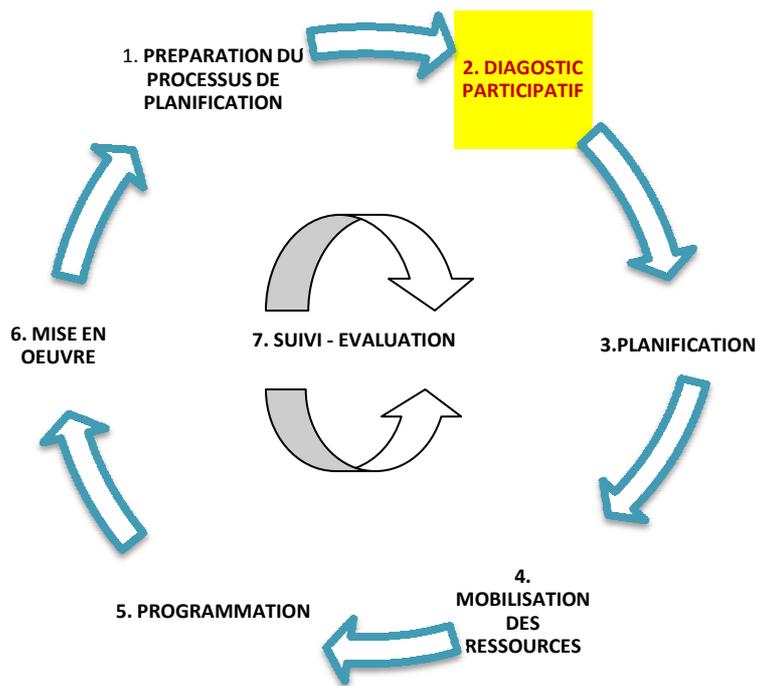
RESUME DE L'ETAPE 1

L'étape de préparation du processus de planification locale participative comprend :

- la mise en place du dispositif institutionnel de la planification ;
- l'adoption du programme de planification par l'équipe technique ;
- l'information et la sensibilisation des parties prenantes ;
- la collecte, le traitement et l'analyse des données secondaires, assimilable au diagnostic externe.

CHAPITRE III- ETAPE 2 :

DIAGNOSTIC PARTICIPATIF



INTRODUCTION

Le diagnostic participatif est un moyen de connaissance, un état des lieux aussi exhaustif que possible obtenu sur un espace géographique avec la participation de toutes les parties prenantes. Il s'apparente à une investigation, au cours de laquelle les aspirations et les craintes des parties prenantes, dont les populations, sont répertoriées.

L'étape de diagnostic sert à amener l'organe délibérant et les résidents de la Collectivité territoriale décentralisée à construire une vision partagée de leur communauté sur la base des potentialités et contraintes du milieu. Il vise aussi la consolidation du cadre institutionnel et le renforcement des capacités locales.

3.1 OBJECTIFS

Le diagnostic participatif vise à :

- identifier et analyser les atouts, problèmes et contraintes par secteur ;
- mieux faire connaître le milieu à tous les acteurs par la collecte participative d'informations ;
- amener les populations à prendre conscience des atouts et des potentialités, dont elles disposent et des contraintes à lever pour leur développement.

3.2 DEROULEMENT

Au terme de la tournée d'information et de sensibilisation du Comité de Pilotage, le zonage a été ajusté ; les unités de planification ont été identifiées. Le diagnostic sera conduit sur chacune de ces unités.

Cette phase consiste en une connaissance du milieu à travers une analyse de ses potentialités, de ses contraintes et des hypothèses de solutions aux problèmes identifiés dans une perspective de développement durable. Elle est composée de trois étapes principales :

- l'invitation des différents acteurs sur la base des listes communiquées par les populations et du calendrier convenu pendant la réunion d'information ;
- l'animation par la structure d'appui technique ou accompagnateur de l'exercice du diagnostic, en déroulant les différentes méthodes et outils de l'approche participative dans les unités de planification (cf. *annexes 6 et 8*).

Le résultat du diagnostic de chaque unité de planification est consigné dans un document. Les populations participent à la rédaction de ce document, avec l'appui du facilitateur (structure d'appui technique), qui intervient surtout dans la mise en forme

(voir exemples de canevas de rédaction d'un rapport de diagnostic et de tableau de synthèse de diagnostic aux *annexes 9 et 10.*

Après la rédaction du document, une séance de restitution est organisée pour chaque unité de planification et le contenu du document est validé par les acteurs locaux. Enfin, en se basant sur le Diagramme de Venn, on suggère aux populations de mettre en place un organe regroupant les représentants de toutes les couches socioprofessionnelles. Cet organe porte les intérêts de la communauté et sert d'interface entre elle et les partenaires extérieurs. De cet organe, sortira un représentant qui va compléter l'équipe de planification.

Le diagnostic participatif dure au minimum trois (3) jours ; c'est le temps minimal pour permettre aux acteurs de se familiariser, de créer des solidarités, de tisser des alliances, d'atténuer des conflits et de se forger une vision partagée.

Encadré 2.1 : Contenu d'un diagnostic participatif

Les animations du diagnostic participatif feront ressortir :

- le contexte de vulnérabilité : chocs, tendances et influences saisonnières ;
- l'état des lieux : les ressources naturelles, les équipements, les ressources économiques et financières, les moyens humains et le capital social (*annexe 4.*), qui seront déclinés sous forme d'atouts, de contraintes et de potentialités ;
- les politiques, les institutions et les processus, leurs influences sur les ressources et leurs accès (par exemple : les interventions ou projets passés, leurs succès et échecs) ;
- l'analyse des interactions entre l'unité de planification et l'extérieur ;
- les activités par groupe socioprofessionnel ;
- les stratégies développées par les populations jusqu'au moment du diagnostic face aux contraintes rencontrées et aux atouts ;
- la hiérarchisation et la classification des besoins et des demandes en fonction des atouts, des dynamiques et des contraintes.

La structure d'appui technique (facilitateur) présente à l'équipe technique une analyse et une consolidation sur la base des diagnostics participatifs effectués dans les différentes zones, au cours d'une séance de restitution pour validation. Il s'agit de dégager les atouts et les contraintes récurrents et de faire ressortir les spécificités des différentes zones de planification.

Le diagnostic doit être réalisé sous l'égide de l'organe délibérant en consultation étroite avec l'ensemble de la population de la commune et de tous les groupements, ONG ou associations impliqués dans la vie économique et sociale de la commune. Les méthodes participatives retenues pour la conduite du diagnostic doivent permettre l'implication du plus grand nombre de résidents de la commune y compris les groupes sensibles que constituent les femmes, les jeunes et les personnes âgées.

3.3 OUTILS DU DIAGNOSTIC PARTICIPATIF

Une diversité d'outils est utilisée dans le cadre de la réalisation du diagnostic participatif. Les annexes 5 et 7 présentent les méthodes et les outils participatifs pouvant servir l'Approche des Moyens d'Existence Durable (AMED) et la MARP. Quant à l'annexe 6, il présente une matrice mettant en rapport les outils de l'approche participative avec les domaines et les résultats/produits attendus.

3.4. PRODUITS ET RESULTATS ATTENDUS

Au terme de ce parcours, les produits et les résultats attendus sont :

- un document de « Diagnostic Participatif » par unité de planification est disponible;
- le document de synthèse des différents diagnostics par unité de planification est validé;
- les organes représentant les acteurs locaux pour la suite du processus sont identifiés.

3.5 DIFFICULTES A SURMONTER

La réalisation du diagnostic peut se heurter à plusieurs difficultés :

- l'indisponibilité relative des populations selon les périodes de l'année (travaux agricoles, funérailles, etc.) ;
- l'accès difficile de certaines localités (moyens de transport inexistant, état des pistes etc.);
- la rivalité entre les groupes socioprofessionnels ;
- Les aspects organisationnels (transport, hébergement, restauration des participants, etc.) sont laissés à l'appréciation de l'organe délibérant selon les pratiques locales. Néanmoins, pour une meilleure appropriation du processus de planification, il est recommandé de faire participer les acteurs locaux en fonction de leur capacité contributive ;
- les conflits de priorités entre les différents groupes ;
- la faible mobilisation des participants au niveau de la région, compte tenu de l'étendue et de l'hétérogénéité de ces zones.

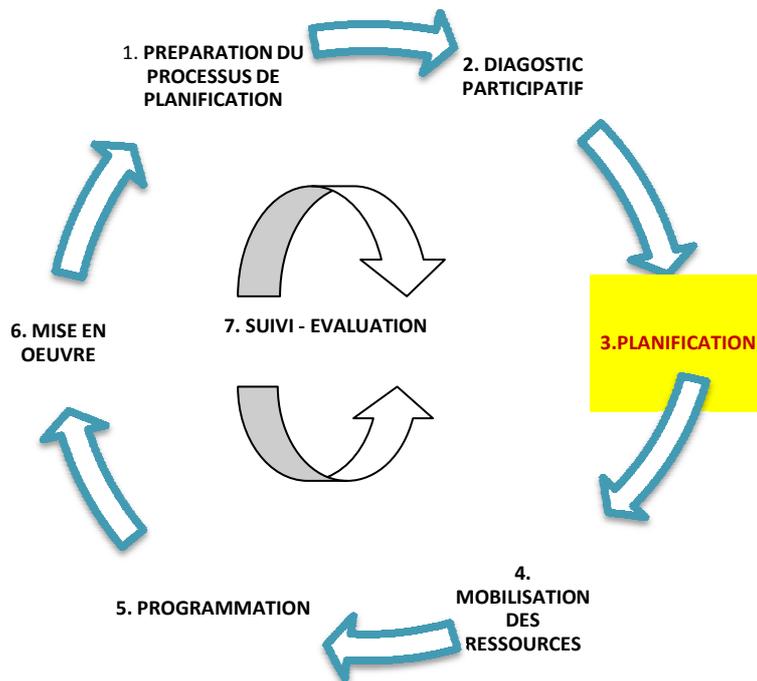
RESUME DE L'ETAPE 2

Le diagnostic participatif comprend les principales étapes suivantes :

- animation (utilisation des méthodes et outils de l'approche participative) par la structure d'appui technique des diagnostics participatifs au niveau des zones de planification identifiées au cours de la préparation du processus ;
- analyse et consolidation des différents diagnostics participatifs issus de ces zones de planification dans un document de synthèse ;
- validation du document de synthèse au cours d'un atelier regroupant toutes les parties prenantes, notamment les représentants des populations.

CHAPITRE IV- ETAPE 3 :

PLANIFICATION



INTRODUCTION

L'étape du diagnostic participatif a permis d'établir une situation de base ou de référence aussi exhaustive que possible des atouts de la zone de planification et de répertorier les dynamiques existantes, les problèmes et les contraintes de développement. Les problèmes ont été reformulés, analysés et classés par ordre de priorité et par secteur (voir liste des secteurs en annexe...).

La planification identifie les objectifs prioritaires à partir des atouts, des dynamiques et des contraintes. Elle tient compte des besoins des populations et s'arrime aux orientations des niveaux supérieurs (régional et national).

L'organe délibérant est le premier responsable de la phase de planification et de rédaction du plan de développement. Il est cependant appuyé dans cette démarche par le comité de pilotage, les Comités de Développement Villageois (CDV), la structure d'appui technique (bureau d'études, consultant ou ONG) et les services déconcentrés de l'Etat. A ce titre, la structure d'appui technique est chargée de conduire et d'animer les diverses étapes de planification et de rédaction du plan communal de développement.

4.1 OBJECTIFS

L'étape de planification vise à :

- déterminer les stratégies et les actions pour atteindre les objectifs de développement ;
- hiérarchiser les actions à mener ;
- susciter l'adhésion et l'implication effective des populations dans le processus d'identification et de mise en œuvre des actions de développement de leur localité.

4.2 DEROULEMENT

Avant toute activité de planification, il convient de s'inspirer des grandes orientations contenues dans les OMD, la Vision 2035, le DSCE, les différentes politiques et stratégies sectorielles et des résultats du diagnostic. Sur cette base, le conseil municipal élabore sa vision de développement, qui sera disponible dans un document, qui sera utilisé pour les projections futures. Les résultats de l'étape du diagnostic participatif seront repris à chaque phase du processus de planification.

De manière opérationnelle, deux (2) types d'ateliers sont nécessaires pour capitaliser les acquis du diagnostic participatif et déterminer les axes stratégiques :

- les ateliers de planification par secteur d'activités ;

- l'atelier central de planification, qui peut être organisé simultanément à l'atelier central de programmation.

Ces ateliers requièrent une préparation spécifique.

4.2.1 Préparation des ateliers de planification

La préparation des ateliers de planification consiste à :

- déterminer des objectifs par rapport aux grands axes du diagnostic participatif : atouts, contraintes et dynamiques ;
- analyser les objectifs et les axes stratégiques qui déclinent la vision du conseil municipal ;
- mettre en cohérence les objectifs des populations avec les politiques régionales et nationales, afin de dégager une vision partagée sur le développement. Il s'agit de rendre compatible la vision des populations et du Conseil municipal avec les politiques sectorielles.
- réaliser des projections par rapport aux objectifs et proposer des approches alternatives.

4.2.2 Ateliers de planification par secteur d'activités

Des ateliers de planification sont organisés dans chaque secteur d'activités pour déterminer les axes stratégiques. Ils regroupent les représentants des populations précédemment identifiés, l'équipe technique et le facilitateur. Les ateliers porteront sur :

- la définition d'une vision de développement ;
- la détermination des objectifs de développement prioritaires (hiérarchisation) ;
- la formulation des programmes.

La structure d'appui technique réalise un document de synthèse des différents plans qui sera présentée à l'équipe technique qui le validera.

Encadré 3.2 Exemple de formulation des programmes

Les arbres des problèmes et des objectifs et les enquêtes socio-économiques ont permis d'obtenir les problèmes et les objectifs de développement de la zone de planification. En les regroupant, l'on obtient des programmes qui portent sur des domaines tels que les ressources humaines, l'agriculture, les infrastructures, les services de base et le financement du développement, etc.

4.2.3 Atelier central de planification

L'atelier de planification, à la différence du diagnostic participatif, rassemble un nombre restreint de participants. Il s'agit des représentants des autorités administratives, des services techniques déconcentrés de l'Etat, des services municipaux, des services des conseils généraux, des populations, du secteur privé, des ONG, de la société civile, des experts et des spécialistes du développement local, rural ou urbain.

Placé sous l'autorité de l'organe délibérant, cet atelier est présidé par le Maire ou le Président du Conseil Régional et se déroule comme suit :

- la présentation du programme de travail suivi des échanges ;
- la réalisation de travaux en commissions suivant les grands axes du plan de développement ;
- la restitution des travaux en commissions et leur consolidation ;
- la validation du plan de développement ;
- l'adoption de critères de sélection des projets pour la programmation.

4.3 OUTILS

L'analyse de la compatibilité des objectifs est réalisée en utilisant deux matrices :

- la matrice de la compatibilité des objectifs de la zone de planification les uns avec les autres et avec les objectifs nationaux ;
- la matrice d'analyse de la probabilité de la réalisation des objectifs.

Les annexes ... présentent les outils à utiliser lors de la planification.

4.4 PRODUITS ET RESULTATS ATTENDUS

A la fin de la planification, les produits et les résultats attendus sont :

- un plan analytique et cartographique par secteur est disponible ;
- des critères de sélection des projets pour la programmation sont définis et adoptés par toutes parties prenantes.

RESUME DE L'ETAPE 3

La planification procède de la définition d'objectifs à atteindre dans un horizon temporel donné, du choix de stratégies à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs définis.

Méthodologiquement, on réalisera :

- une planification par secteur d'activités ;

- une restitution – validation au niveau communal.

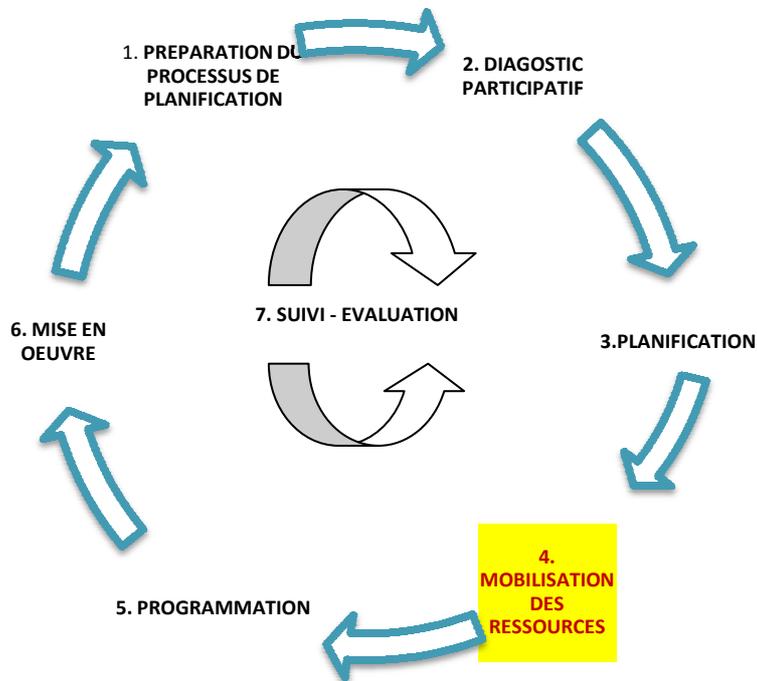
Au cours de cette étape de planification, les critères de sélection des projets pour la programmation seront définis et adoptés par toutes les parties prenantes.

Encadré 3.2 : Exemples de critères pour la programmation des activités

Cas d'une programmation triennale
<p>Quelques critères pour la sélection des projets à inclure dans la première année du programme</p> <ul style="list-style-type: none"> - Critères d'urgence : <ul style="list-style-type: none"> ➤ les urgences qui nécessitent une action impérieuse ; - Critères de continuité : <ul style="list-style-type: none"> ➤ l'achèvement des projets en cours dans la zone de planification ; - Critères d'autonomie : <ul style="list-style-type: none"> ➤ les projets qui peuvent se réaliser sans appui financier extérieur ; - Critères de participation : <ul style="list-style-type: none"> ➤ les projets dont la participation des populations locales est assurée ; - Critères de complexité : <ul style="list-style-type: none"> ➤ les projets dont les réalisations soutiennent celles des autres à venir ; ➤ les projets ou microprojets qui seront exécutés tout le long de la durée du plan ; ➤ les projets qui nécessitent des études préalables.
<p>Quelques critères pour la sélection des projets à inclure dans la deuxième année du programme</p> <ul style="list-style-type: none"> - Critères de continuité : <ul style="list-style-type: none"> ➤ les projets en cours de réalisation ; ➤ les projets dont les études sont réalisées ; - Critères de complexité : <ul style="list-style-type: none"> ➤ les projets qui aideront à pérenniser et à améliorer les acquis de la première année : projets productifs ou projets à effet d'entraînement (exemple de la construction d'un centre de santé en première année et l'équipement de ce centre de santé en deuxième année) ; ➤ les projets à haute intensité de capital (humain, matériel, financier, etc.).
<p>Quelques critères pour la sélection des projets à inclure dans la troisième année du programme</p> <ul style="list-style-type: none"> - Critères d'urgence : <ul style="list-style-type: none"> ➤ les projets qui sont considérés comme prioritaires au niveau de la zone de planification ou par l'autorité nationale ; - Critères de continuité : <ul style="list-style-type: none"> ➤ les projets qui consolident et améliorent les réalisations des deux premières années du plan ; - Critères de complexité : <ul style="list-style-type: none"> ➤ les projets qui nécessitent des appuis techniques de haut niveau.

CHAPITRE V- ETAPE 4 :

MOBILISATION DES RESSOURCES



INTRODUCTION

L'élaboration, la mise en œuvre et la gestion d'un plan de développement nécessitent des ressources importantes qu'il faut identifier et mobiliser. Dans sa recherche de financement, il est conseillé au conseil municipal d'explorer toutes les possibilités et opportunités offertes par les textes légaux et réglementaires. La mobilisation des ressources est donc un exercice indispensable.

5.1 OBJECTIFS

L'objectif de la mobilisation des ressources est :

- d'identifier et d'évaluer les différentes sources de financement ;
- d'amener les autorités et les populations à mobiliser des ressources pour la réalisation des projets ;
- de renforcer les capacités des collectivités territoriales en matière de recherche de financement.

5.2 TYPOLOGIE DES RESSOURCES

On distingue :

- les ressources humaines ;
- les ressources financières ;
- les ressources matérielles.

5.2.1 Ressources humaines

Du point de vue quantitatif, il faut tenir compte de toutes les populations qui vivent sur le territoire de planification et prendre également en considération les ressortissants qui vivent hors de la zone de planification, y compris hors du pays.

Du point de vue qualitatif, il faut prendre en compte :

- les compétences individuelles (personnes-ressources comme les retraités, les enseignants, etc.) ;
- les compétences humaines organisées (administrations déconcentrées, les ONG, les coopératives, les projets de développement, les associations, les Groupes d'Initiative Commune, les opérateurs économiques, etc.).

5.2.2 Ressources financières

La loi portant régime financier, fiscal et domanial des collectivités territoriales décentralisées est déjà adoptée. Elle précise les différentes ressources des collectivités territoriales décentralisées au Cameroun. On distingue :

- les ressources propres :
 - les ressources fiscales et parafiscales, comprenant les taxes rémunérées et autres produits des services ;
 - les ressources propres autres que fiscales et parafiscales, comprenant :
 - les revenus du patrimoine et du portefeuille ;
 - les produits de l'aliénation de biens du patrimoine et du portefeuille ;
 - les dons et legs ;
 - les fonds de concours ;
 - les recettes diverses et accidentelles ;
- les ressources extérieures à la collectivité, avec deux niveaux :
 - au niveau national :
 - la subvention de l'Etat ;
 - les emprunts nationaux ;
 - les dons et legs ;
 - les fonds de concours ;
 - au niveau international :
 - les fonds de concours et d'aide extérieure ;
 - la coopération décentralisée ;
 - les emprunts ;
 - les dons et legs.

5.2.3 Ressources matérielles

On distingue les ressources matérielles appartenant à :

- la collectivité territoriale ;
- l'Etat ;
- des tiers.

5.3 MOBILISATION DES RESSOURCES

Tout processus de mise en œuvre doit s'appuyer sur la mobilisation de l'ensemble des acteurs afin d'assurer son succès. Ces acteurs sont politiques (élus locaux), techniciens (spécialistes et autres), institutionnels (représentants de l'État, partenaires techniques et financiers) ou prestataires de services (opérateurs privés locaux). Le succès de la mise en œuvre du plan repose de plus sur la mobilisation des populations afin d'assurer leur participation. Il s'agit donc de développer un véritable partenariat entre ces différents acteurs afin de créer les bases d'une bonne collaboration dans la mise en œuvre du plan.

La mobilisation des ressources débute par l'inventaire desdites ressources et se poursuit par l'élaboration d'une stratégie, qui prend en compte la communication sur le plan.

5.3.1 Inventaire des ressources

Sous l'autorité du chef de l'exécutif de la collectivité territoriale (Président de Conseil Régional, Maire), les services techniques compétents procèdent à l'inventaire et à la classification des ressources existantes.

5.3.2 Communication sur le plan

On élabore une stratégie de communication sur le plan, qui consistera, notamment à :

- procéder à une large diffusion du plan ;
- organiser une table ronde des partenaires tels que les bailleurs de fonds, les projets de développement, les ONG, les opérateurs économiques, les ambassades, les agences nationales et internationales de développement, les migrants, la diaspora, les associations, etc. sur la mobilisation des ressources et les appuis-conseils.

5.3.3 Stratégie de mobilisation des ressources

La stratégie de mobilisation des ressources sera ciblée sur les ressources humaines et financières.

5.3.3.1 Ressources humaines

Les ressources humaines identifiées seront mises à contribution dans l'élaboration, la mise en œuvre et la gestion du plan. Pour ce faire, le Conseil municipal doit prendre contact avec toutes les personnes et tous les groupes d'acteurs identifiés.

En vue d'assurer une mobilisation efficace des acteurs, le plan communal de développement doit prévoir des actions de formation. Ces actions seront définies dans un programme qui précisera : les thèmes de formation, le public cible, les résultats à atteindre, la durée et les périodes de formation ainsi que les méthodes d'évaluation des formations.

5.3.3.2 Ressources financières

Les autorités locales doivent entreprendre les démarches nécessaires à la mobilisation des subventions et crédits qui pourront venir des partenaires/bailleurs. Elles doivent également prévoir une sensibilisation de la communauté à l'importance des apports financiers et en nature qui seront attendus d'elles. Ce sont deux démarches qui devront être menées en parallèle mais de façon complémentaire.

- Ressources fiscales et parafiscales

La stratégie consiste à faire évaluer l'assiette fiscale et à améliorer le recouvrement fiscal.

- Ressources propres autres que fiscales et parafiscales

La stratégie consiste à faire une évaluation des éléments du patrimoine et du portefeuille et à optimiser la gestion. En ce qui concerne les dons et legs, le Conseil municipal s'attellera à identifier les donateurs potentiels et à faire appel à leur générosité.

- Ressources extérieures à la collectivité territoriale

Il serait souhaitable que le conseil municipal suscite la mise à disposition par les opérateurs économiques et par les individus, de fonds de concours. Il doit développer des mécanismes de mobilisation de ressources extérieures, notamment à travers les jumelages et les fonds bilatéraux et multilatéraux de coopération décentralisée.

- Concessions

Il existe aussi d'autres alternatives de mobilisation de ressources pour le financement des projets du plan, telles que les concessions (exemple BOT), auxquelles le Conseil municipal pourrait recourir (voir *annexe 23*).

Encadré 4.1 : Contribution des bénéficiaires

La mobilisation de la contribution des populations bénéficiaires revêt une importance capitale, pour une appropriation morale des réalisations du plan de développement et une durabilité de leur gestion.

5.4 PRODUITS ET RESULTATS ATTENDUS

A l'issue de cette étape :

- les facteurs qui influencent chaque ressource sont appréhendés et analysés ;
- les sources de revenus de la collectivité décentralisée sont clairement identifiées ;
- un plan de financement est élaboré.

RESUME DE L'ETAPE 4

Les ressources pour la mise en œuvre d'un plan de développement sont diverses. On distingue:

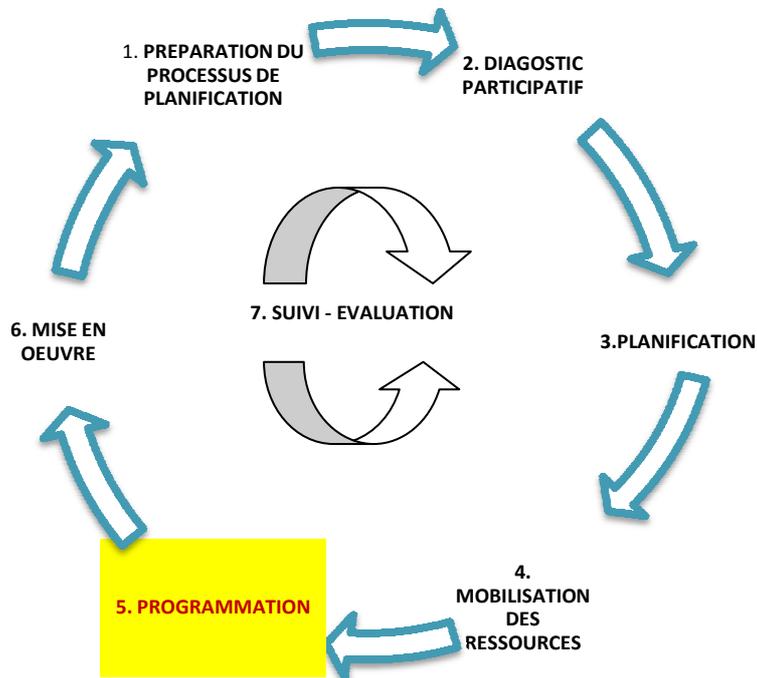
- les ressources humaines ;
- les ressources financières ;
- les ressources matérielles.

Pour une mobilisation efficace des ressources, le Conseil municipal devra :

- procéder à l'inventaire des ressources de la collectivité territoriale ;
- élaborer une stratégie de mobilisation des ressources ;
- communiquer sur le plan de développement.

CHAPITRE VI- ETAPE 5 :

PROGRAMMATION



INTRODUCTION

Le plan de développement se décline en programmes par rapport aux ressources mobilisables identifiées. La programmation consiste à mettre en adéquation les projets identifiés et les ressources mobilisables dans le temps sur la période de planification.

Compte tenu de la vision de développement, des possibilités financières, de la commune ou de la région et des différentes normes sectorielles, un arbitrage se fera sur l'ensemble des projets sélectionnés. Les projets retenus feront alors l'objet d'une programmation dans le temps et l'espace des projets.

6.1 OBJECTIFS

La programmation vise à :

- hiérarchiser les projets en fonction des critères identifiés et des ressources mobilisables ;
- agencer les projets retenus sur la période de planification.

6.2 DEROULEMENT

En pratique, la programmation se déroulera en deux phases :

- préparation des ateliers de programmation ;
- organisation des ateliers de programmation.

6.2.1 Préparation des ateliers de programmation

Cette préparation se fait par l'équipe technique et le prestataire (structure d'appui technique).

Au cours de cette étape, il s'agit de :

- faire ressortir les projets par unités d'observation ;
- estimer les coûts des projets ;
- classer les projets selon les critères retenus lors de la planification.

6.2.3 Organisation des ateliers de programmation

A ce stade du processus de planification participative, deux options se présentent, à savoir :

- l'organisation d'un atelier central avec toutes les parties prenantes ;
- l'organisation d'ateliers par zone sur la base des ressources qui auront été précédemment affectées par le Conseil municipal ou régional.

6.2.2.1 Première option : organisation d'un atelier central de programmation

L'atelier de programmation est présidé par le chef de l'exécutif de la collectivité territoriale décentralisée concernée et comprend la structure d'appui technique, l'équipe technique et des représentants des acteurs locaux et de l'organe décentralisé. Dans un souci de continuité, il est recommandé que les participants à l'atelier de programmation soient ceux qui ont participé à l'atelier central de planification.

L'atelier de programmation débute par le rappel des résultats de l'atelier de la planification et des critères retenus au cours de la planification. On procède ensuite à la présentation de la classification des projets selon les critères de hiérarchisation (cf. *annexe 13*) et des ressources mobilisables.

Des commissions par programmes sont ensuite mises en place. Au terme des travaux, on dispose d'une liste de projets par programmes étalés sur la période de planification. L'atelier central s'achève par la consolidation et la validation en plénière des travaux en commission.

6.2.2.2 Deuxième option : organisation d'ateliers de programmation par secteur d'activités

Dans cette option, les ateliers de programmation sont organisés par secteur d'activités sur la base des critères identifiés et des ressources précédemment affectées. Les ateliers de programmation par secteur débutent par :

- le rappel des résultats de l'atelier de la planification et des critères retenus au cours de la planification ;
- la présentation des projets classés suivant les critères de hiérarchisation (cf. *annexe ...*) et des ressources affectées.

Au terme des travaux, on dispose également d'une liste de projets par village étalés sur la période de planification.

Un atelier de validation au niveau central est organisé par la suite. A cet atelier de programmation participent la structure d'appui technique, l'équipe technique et un représentant des acteurs locaux par village et du conseil municipal.

L'affectation des ressources restantes est laissée à la discrétion du conseil municipal.

Des fiches projets sont par la suite remplies par les populations bénéficiaires, avec l'appui des techniciens et un cadre logique par programme est élaboré.

Le plan de développement local issu de la phase de programmation sera soumis au conseil municipal pour adoption, puis à la tutelle pour approbation.

Encadré 5.1 : Fiche projet

Les fiches projets pourront contenir les informations suivantes :

- l'objectif du projet ;
- les bénéficiaires et partenaires de l'action ;
- les activités principales prévues ;
- les risques (environnementaux, institutionnels, de conflits, etc.) ;
- les chronogrammes (les durées) et détails d'exécution qui seront affinés dans la prochaine étape du processus de planification ;
- les activités déjà menées ou en cours ;
- les organismes d'exécution ;
- le coût total estimé, dont les charges récurrentes ;
- la participation à attendre des bénéficiaires ;
- les contributions financières recherchées ;
- la stratégie de mise en place des moyens.

Encadré 5.2 : Elaboration d'un cadre logique

Le cadre logique (cf. *annexe 15.*) avait été initialement conçu comme la matrice de programmation d'un projet pour élaborer ses différentes composantes. Cependant, il peut être adopté dans ce contexte pour organiser logiquement les différentes composantes d'un plan de développement.

Il montre l'objectif global du plan, les programmes, les projets et leurs objectifs spécifiques, les résultats et les activités du programme. En plus, le cadre logique incorpore les indicateurs objectivement vérifiables pour mesurer la réalisation des objectifs fixés dans les conditions politiques, sociales et économiques supposées pendant la période du plan.

6.3 OUTILS

Les principaux outils utilisés dans la programmation sont :

- le diagramme de GANTT;
- la grille multicritère ;
- la fiche projet ;
- le cadre logique ;

- les différents logiciels de programmation, etc.

6.4 RESULTATS ET PRODUITS ATTENDUS

Les résultats de la programmation sont les suivants :

- le plan-programme est validé et disponible ;
- les fiches projets sont élaborées ;

6.5 DIFFICULTES A SURMONTER

En matière de programmation, les difficultés pourraient être les suivantes :

- l'obtention d'un consensus sur les critères de hiérarchisation des projets ;
- les moyens limités comparés aux besoins exprimés.

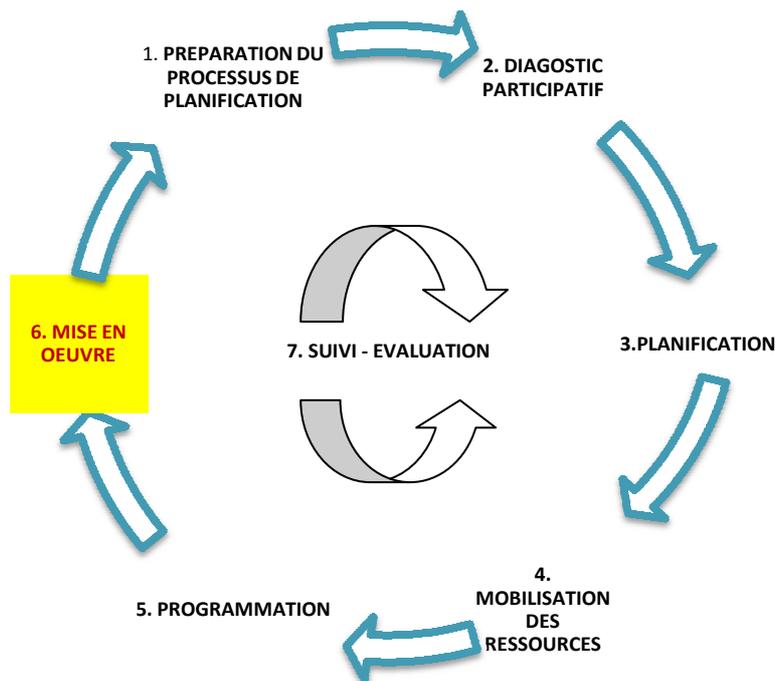
RESUME DE L'ETAPE 5

La programmation doit permettre d'étaler dans le temps les projets retenus lors de la phase de planification et de préciser davantage le contenu de ces projets. Deux options sont proposées au planificateur :

- organisation des ateliers de programmation par secteur d'activités ;
- organisation d'un atelier central de programmation ;

CHAPITRE VII- ETAPE 6 :

MISE EN ŒUVRE



INTRODUCTION

Dans les précédentes étapes du processus de planification, il a été établi un plan contenant des programmes et des projets, et des ressources adéquates qui ont été mobilisées. Au cours de la mise en œuvre, il est nécessaire que les populations portent leurs projets. Elles sont appelées à participer aux activités de passation de marchés, au suivi des travaux, à la réception et à la gestion des réalisations.

7.1 OBJECTIF

Cette étape a pour objectif de traduire en réalisations les actions contenues dans le plan.

7.2 DEROULEMENT

La mise en œuvre du plan comprend deux (2) phases :

- la réalisation des projets ;
- la gestion des réalisations.

7.2.1 Réalisation des projets

La réalisation des projets va comporter :

- la mise en place du dispositif institutionnel ;
- l'élaboration des plans de passation des marchés ;
- l'élaboration des avant-projets détaillés des projets à réaliser ;
- la préparation des dossiers d'appel d'offres ;
- la sélection des prestataires de service ;
- la réalisation physique ;
- le suivi-contrôle des travaux ;
- la réception des ouvrages ;
- l'opérationnalisation du mécanisme de pérennisation des ouvrages.

7.2.1.1 Mise en place du dispositif institutionnel

Pour une bonne exécution du plan, il y a nécessité que le processus contribue à la mise en place et au renforcement des organisations. On pourrait distinguer :

- Conseil municipal ou régional

Conformément à la loi, le Conseil municipal ou régional est responsable de l'exécution du plan. Il donne l'autorisation de la mise en œuvre du plan selon les procédures en vigueur. Il procède :

- à la délibération sur les projets ;
- à l'imputation des programmes du plan aux différentes commissions et services techniques compétents ;
- à l'information des populations sur les projets ;
- à la commande d'études de faisabilité participative;
- à l'établissement d'un chronogramme plus détaillé en précisant les responsabilités des acteurs et le temps de mobilisation des ressources (outil des 3 affiches).

Encadré 6.1 : Présentation de l'outil des 3 affiches

La méthode des 3 affiches se présente de la manière suivante :

Carte d'objectifs	Calendrier commun	Moyens logistiques et budget
Représentation de l'espace avec les zones spécifiques et avec les infrastructures, les habitations et autres bâtiments et sites significatifs pour le territoire	Représentation des engagements pris dans le temps	Représentation des moyens nécessaires pour la réalisation
Identification du lieu de l'intervention Précision de l'intervention, de l'objectif	- par les différents acteurs et institutions, - en précisant la nature de l'apport, le moment et la durée de l'engagement pris	- par groupe d'acteurs et institutions, - en indiquant la nature de l'apport et les montants Tient compte de tous les apports, soit en nature, en main-d'œuvre, financiers.

Encadré 6.2 : Appui des services étatiques déconcentrés

Le conseil municipal peut solliciter les structures déconcentrées de l'Etat pour l'appui-conseil dans la mise en œuvre du plan.

- *Comité de Pilotage*

Le Comité de Pilotage a un rôle de conseil et de médiation, en cas de conflits entre les différentes parties prenantes : populations bénéficiaires, Etat, collectivités territoriales, prestataires de service, etc.

- *Prestataires de service*

Les prestataires de service peuvent être soit des personnes morales (entreprises, bureaux d'études, ONG, etc.), soit des personnes physiques (consultants). Ils seront sélectionnés pour la réalisation des actions du plan.

- *Populations bénéficiaires*

Les populations bénéficiaires, informées au moment du démarrage de l'exécution, prennent des dispositions pratiques pour la réalisation effective des tâches.

Il est recommandé qu'il y ait un cadre contractuel (contrat ou convention) entre la population et le Conseil municipal ou régional pour la mise en œuvre du projet. Cet état de fait suppose que les organes représentatifs des populations soient dotés de la personnalité juridique (associations, coopératives, GIC, etc.).

Il est opportun de veiller à ce que les attributions des organes mis en place ne chevauchent pas celles dévolues aux autorités administratives et coutumières.

La participation des bénéficiaires peut se faire sous forme de mise à disposition de ressources humaines, matérielles et/ou financières. Les différentes modalités de participation seront notifiées dans la convention signée avec le Conseil municipal.

7.2.1.2 l'élaboration des plans de passation des marchés

Sur la base des financements identifiés et du document de programmation annuel, la liste des projets à financer est dressée et suivant le temps prévu pour leur bonne exécution (période critique propice pour la réalisation des infrastructures spécifiques tels les points d'eau, les routes...), une programmation des marchés doit être élaborée en vue de permettre un démarrage des projets qui garantisse une exécution efficiente.

Ce plan de passation des marchés est un document de programmation de la passation des marchés qui permet à la commission de dresser un chronogramme de toutes les actions nécessaires en vue d'une passation des marchés tenant en compte les principales contraintes liées à leur exécution.

7.2.1.3 l'élaboration des avant-projets détaillés des projets à réaliser

Les avant-projets détaillés sont des documents qui décrivent en détail le micro projet à réaliser sur les plans techniques et financiers. Se sont des études de faisabilité sur la base desquels le Maire peut aisément préparer son Dossier d'Appel d'Offres, où il revient sur des spécifications techniques détaillées permettant d'obtenir une prestation de qualité.

7.6.2.1.4 La préparation des dossiers d'appel d'offres

En vue de minimiser les coûts relatifs à la tenue des sessions de passation des marchés, il est recommandé de préparer les dossiers d'appel d'offres relatifs aux projets à financer au cours de l'exercice. Par rapport à l'importance de l'enveloppe dédiée à la passation des marchés, et surtout au chronogramme d'exécution des différents marchés, les dossiers d'appel d'offres sont préparés avec l'aide de cabinets ou d'experts locaux sectoriel dont la compétence en la matière est avérée afin d'éviter des omissions qui pourraient porter préjudice à la bonne exécution des projets attendus.

7.2.1.5 Sélection des prestataires de service

La sélection des prestataires de service, qui auront à charge l'exécution physique du projet, s'effectue selon les procédures de passation de marchés en vigueur au Cameroun. Il peut être recommandé, d'inscrire dans le cahier de charges, une clause relative à l'utilisation préférentielle des compétences existantes sur l'espace géographique couvert par la collectivité territoriale.

7.2.1.6 Réalisation physique

La réalisation physique du projet s'effectue conformément aux dispositions contenues dans le cahier de charges.

Les populations doivent être formées sur la maintenance quant il s'agit d'un ouvrage infrastructurel.

7.2.1.7 Le suivi-contrôle des travaux

Le contrôle est réalisé par les services techniques du Conseil municipal. Dans une approche participative, il est souhaitable que la population certifie l'état de réalisation des travaux. Cette activité fera l'objet de modalités clairement transcrites dans le contrat plan que les populations bénéficiaires signeront avec le Conseil municipal ou régional.

7.2.1.8 La réception des ouvrages

Une fois les ouvrages réalisés, il importe d'associer les principaux protagonistes que sont les responsables sectoriels, les représentants de l'exécutif municipal, le prestataire ainsi que les populations bénéficiaires aux séances de réception provisoires au cours desquelles des observations sur des malfaçons sont émises et l'attention du prestataire attirée en vue de corrections. La prise en compte par le prestataire des observations soulevées devra donner lieu à une réception définitive du projet avant sa mise en service définitive.

7.2.1.9 L'opérationnalisation du mécanisme de pérennisation des ouvrages

Une fois le projet réceptionné, le comité de gestion mis en place lors de la conception et surtout de l'élaboration de l'ouvrage est formé dans sa gestion. Cette gestion identifie d'abord le mode d'utilisation encore appelé le mode d'emploi, afin d'éviter des pannes dues à la mauvaise utilisation. Ensuite sont dispensées des notions de maintenance qui consistent selon les ouvrages à l'identification des pièces d'usure courante, leur coûts, les lieux d'approvisionnement, les artisans réparateurs locaux, afin d'intervenir en cas de dysfonctionnement de l'ouvrage. Ce comité devra alors s'organiser en collaboration avec la collectivité en vue de constituer un fonds dédié à la maintenance de chacun des ouvrages financés.

7.2.1.10 Outils de réalisation des projets

La mise en œuvre du plan nécessite trois principaux types d'outils :

- les outils juridiques, qui sont soit légaux ou réglementaires (lois, décrets, arrêtés, circulaires, etc.), soit conventionnels (conventions et contrats, cahiers de charges, etc.) ;
- les outils techniques ;
- les outils comptables et financiers. Ils concourent à la réalisation financière du projet.

Il s'agit entre autres des notifications de budgets, des factures, des décomptes, etc.)

7.2.2 Gestion des réalisations

Les réalisations peuvent être, soit matérielles (infrastructures, etc.), soit immatérielles (acquis de la formation, etc.). La gestion assure une rentabilité (sociale et économique) et une durabilité des réalisations.

De plus, la gestion participative est un moyen pour garantir :

- la transparence dans la gestion ;
- l'obligation des gestionnaires à rendre compte aux différentes parties prenantes ;
- l'appropriation par les bénéficiaires des réalisations.

7.2.2.1 Mise en place de dispositif institutionnel

Le dispositif institutionnel de la gestion des réalisations est constitué :

- du Conseil municipal ;
- de l'organe de gestion ;
- des populations bénéficiaires.

- *Conseil municipal ou régional*

Le Conseil municipal veille à ce que des structures de gestion des réalisations soient mises en place et fonctionnent selon les textes élaborés et les procédures en vigueur.

Selon le principe de subsidiarité, le Conseil municipal délègue autant que faire se peut la gestion des réalisations aux acteurs locaux.

Encadré 6.3 : Conseils pour une bonne gestion des réalisations

Le Conseil municipal ou régional définit les modes de gestion selon la nature de la réalisation. Il prend un arrêté portant création, attributions, composition et fonctionnement d'une structure de gestion, qui pourrait se présenter sous la forme d'un conseil d'administration, d'un comité de gestion, etc.

L'arrêté doit veiller à ce que la composition du comité d'orientation (ou de gestion) inclut toutes les parties prenantes (populations bénéficiaires, Conseil municipal, élus, etc.). Pour une gestion efficace des réalisations du plan de développement, il serait souhaitable de distinguer l'organe d'orientation de l'organe de gestion qui aura en charge la gestion quotidienne des réalisations. Il faut éviter qu'un membre de l'organe d'orientation ne participe à la gestion quotidienne et au contrôle. Les modalités de contrôle seront également définies par arrêté pris par le Conseil municipal ou régional.

- *Organe de gestion*

L'organe de gestion assure la gestion quotidienne de la réalisation sur une base contractuelle.

Il peut prendre plusieurs formes :

- contrat de travail pour des individus ;
- contrat de gestion pour des personnes morales de droit privé (sociétés, syndicats, associations, etc.).

Le choix d'une forme d'organe de gestion est fonction du mode et de la nature des réalisations. On pourrait distinguer :

- les réalisations sociales (école, maternité, foyer de jeunes, infrastructures sportives, centre culturel, pompes hydrauliques, décharges municipales, etc.) ;
- les équipements structurants (routes, électricité, eau, assainissement, lotissement, défrichage, reboisement, barrages hydro agricoles etc.) ;
- les réalisations génératrices de revenus à titre principal (moulin, marché, plantation, etc.).

- *Populations bénéficiaires*

Dans le cadre d'une gestion participative, les populations doivent être impliquées selon les modalités de la convention signée avec le Conseil municipal ou régional. Un organe d'orientation et un comité de gestion peuvent être mis en place avec la participation des populations. Un arrêté du Conseil municipal crée et fixe les modalités d'existence de cet organe d'orientation et du comité de gestion, qui a l'obligation de rendre compte à la population.

7.2.2.2 Modes de gestion des réalisations

On distingue deux grands modes de gestion :

- la gestion directe ou gestion assurée par les collectivités (gestion en régie, etc.) ;
- la gestion déléguée ou la gestion indirecte (cf. *annexe ...*) :
 - les contrats de service ;
 - les contrats de gestion ;
 - l'affermage ;
 - la concession, qui peut prendre plusieurs formes (BOOT, BOO, BOT, etc.).

7.3 PRODUITS ET RESULTATS ATTENDUS

Les principaux produits et résultats obtenus à l'issue de la mise en œuvre du plan sont :

- les projets sont réalisés ;
- le dispositif de gestion durable des réalisations est mis en place et est opérationnel.

RESUME DE L'ETAPE 6

La mise en œuvre comprend deux étapes complémentaires qui sont la réalisation des projets et la gestion des réalisations. Ces deux étapes nécessitent la mise en place d'un dispositif institutionnel, qui comprend :

- le Conseil municipal, le Comité de Pilotage, les prestataires de service et les populations bénéficiaires pour la réalisation des projets ;
- le Conseil municipal, l'organe de gestion et les populations bénéficiaires pour la gestion des réalisations.

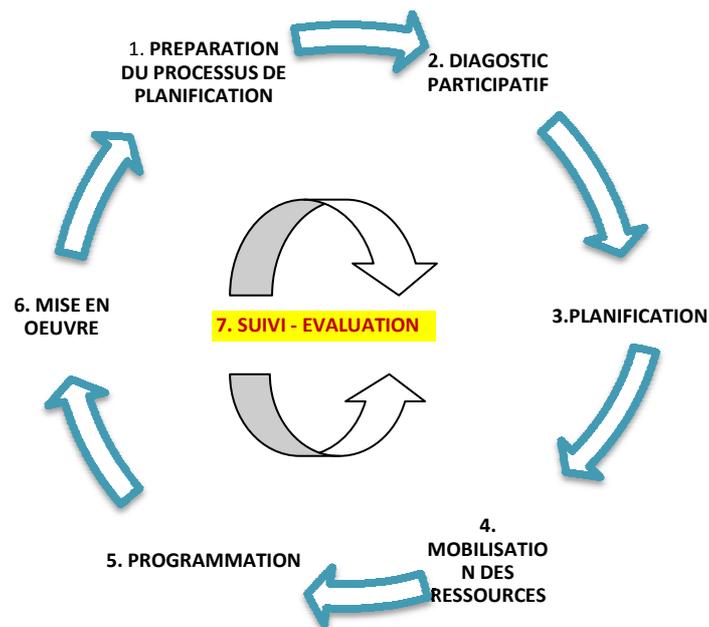
La réalisation des projets des bénéficiaires passe par :

- la sélection des prestataires de service ;
- la passation des marchés ;
- la réalisation physique ;
- le contrôle.

Les modes de gestion et le choix de l'organe de gestion varient en fonction de la nature des réalisations. Il faut cependant retenir que la gestion peut être soit directe ou déléguée.

CHAPITRE VIII- ETAPE 7 :

SUIVI - EVALUATION



INTRODUCTION

Bien que le suivi-évaluation soit traité à la fin du guide, il intervient en réalité à toutes les étapes du processus de planification locale participative.

Alors que le suivi est assimilé à un film, l'évaluation représenterait une photographie. Le suivi et l'évaluation sont des processus complémentaires (cf. *annexe24*). L'objectif de ce module est de partager les outils d'aide à la réalisation d'activités de suivi et d'évaluation participatives des projets et des programmes du plan de développement local.

8.1 SUIVI

8.1.1 Définition

Le suivi est l'examen et l'observation continue ou périodiques réalisés à chaque étape du déroulement d'une activité, afin de s'assurer que le calendrier des travaux, l'obtention des produits espérés et les autres actions nécessaires se poursuivent conformément au plan d'opérations. Il peut être interne et/ou externe.

8.1.2 Objectifs

Le suivi vise à :

- s'assurer que ce qui a été prévu a été réalisé ;
- repérer les dysfonctionnements et apporter des correctifs nécessaires ;
- permettre une meilleure appropriation par les bénéficiaires ;
- collecter des données.

8.1.3 Méthodologie

Le suivi est participatif. Les activités de la mission de suivi sont relatives aux informations liées à l'exécution du plan. Ces activités se répartissent comme suit :

- élaboration d'un document de suivi conçu par les acteurs locaux avec l'appui de l'équipe technique. Ce document sera annexé aux conventions et contrats dans le cadre de la mise en œuvre des différents projets. Il comprendra entre autres les indicateurs (voir *annexe*) retenus par toutes les parties prenantes, le chronogramme et les acteurs du suivi.
- adoption et diffusion du document de suivi ;
- recueil et analyse des informations du terrain par tous les moyens.

Le Conseil municipal ou régional en tant que maître d'ouvrage est responsable du suivi. A cet égard, il élabore un document de suivi, précisant la méthodologie, les outils et les tableaux de bord qui seront utilisés dans le processus de suivi participatif du plan de développement.

8.1.4 Outils

Les principaux outils utilisés en matière de suivi participatif sont :

- le cahier de suivi (avec l'utilisation des 3 affiches) ;
- le cahier de suivi de chantier ;
- les indicateurs (cf. *annexe*) ;
- les enquêtes ;
- les réunions périodiques ;
- les rapports d'avancement ;
- les échéanciers ;
- l'échelle d'appréciation, etc.

8.2 EVALUATION

8.2.1 Définition

L'évaluation se définit comme une opération qui vise à déterminer de la façon la plus systématique et la plus objective possible la pertinence, l'efficacité, l'effet et l'impact des activités au regard de leurs objectifs. C'est un processus qui vise à améliorer les activités en cours et à aider les acteurs du projet dans leurs activités futures de planification, de programmation et de prise de décisions.

L'évaluation peut être considérée comme une photographie de l'exécution du projet à un moment donné de son exécution. En fonction du moment de réalisation, on distingue plusieurs types d'évaluation :

- l'évaluation ex-ante qui est utilisée par certains organismes pour désigner l'étude de faisabilité d'un projet ou programme ;
- l'évaluation à mi-parcours qui permet de suivre et, éventuellement de réorienter l'action ;
- l'évaluation finale qui prend place à la fin de l'action et permet d'en observer les conséquences à court terme ;
- l'évaluation ex-post qui se situe nettement après la clôture de l'action et s'intéresse aux effets à moyens ou long terme (impacts).

Selon le mode de réalisation de l'évaluation, on distingue :

- l'évaluation externe qui implique un recours à des consultants extérieurs, ce qui favorise un regard neutre et neuf. Elle est très souvent indispensable compte tenu des enjeux financiers, stratégiques et opérationnels.
- l'auto-évaluation qui est réalisée par une ou plusieurs personnes directement impliquées dans l'action évaluée ;
- l'évaluation interne. A ce niveau, l'évaluation est initiée et effectuée par la structure responsable de la conduite de l'action.

8.2.2 Objectifs

L'évaluation vise à :

- vérifier la pertinence et la cohérence des objectifs de départ ;
- mesurer l'efficacité de l'action, c'est-à-dire le degré d'atteinte des objectifs ;
- examiner les effets et les impacts des projets.

8.2.3 Méthodologie

L'évaluation permet d'apprécier les effets globaux de l'action et de juger de leur impact. Pour ce faire, il faut procéder à des comparaisons avec des données provenant de l'extérieur du projet ou du programme. Des critères établis permettent de procéder à l'évaluation.

Un critère est le point de vue selon lequel on porte une appréciation. Une évaluation porte généralement sur six critères principaux qui sont :

- la pertinence : caractère d'un projet répondant aux attentes de tout ou parties des acteurs concernés. La pertinence examine le bien-fondé de l'action au regard des objectifs et enjeux déterminés au départ.
- la cohérence : caractère d'un projet dont les moyens sont en adéquation avec l'objectif et compatibles entre eux ;
- l'efficacité : caractère d'une action de développement produisant les résultats ou effets attendus ;
- l'efficience : caractère d'un projet dont les résultats ou effets obtenus sont à la mesure des moyens mis en œuvre ;
- l'impact : ensemble des effets, positifs ou négatifs, primaires ou secondaires, généré par l'action de développement, directement ou non, intentionnellement ou non ;
- la durabilité : caractère d'un projet engendrant des activités ou une structure capable de « vivre » et de se développer.

L'évaluation doit porter sur toutes les étapes du processus de planification. Elle se réalisera à des périodes prédéterminées et doit se faire en liaison avec toutes les parties prenantes.

L'évaluation portera sur la préparation du processus de planification, le diagnostic participatif, la planification/programmation et la mise en œuvre du plan.

8.2.3.1 Préparation du processus de planification

Il s'agira d'apprécier la pertinence du contenu des différentes étapes de la préparation par rapport à la participation effective des parties prenantes et une internalisation de tout le processus par les populations.

8.2.3.2 Diagnostic participatif

Il s'agira d'analyser la cohérence du diagnostic et la pertinence des contraintes soulevées par les parties prenantes quant à l'amélioration du bien-être des populations.

8.2.3.3 Planification/Programmation

L'évaluation portera sur la cohérence et la pertinence des axes stratégiques, des objectifs et des actions contenues dans le plan.

8.2.3.4 Mise en œuvre

L'évaluation peut se réaliser de façon périodique par les bénéficiaires par le biais d'outils tels que le SEPO : Succès – Echechs – Potentialités – Obstacles (voir annexe).

8.2.4 Outils d'évaluation

Les outils pouvant être utilisés dans le cadre d'une évaluation participative sont :

- les discussions en groupes socioprofessionnels ou mixtes ;
- le diagramme de Venn ;
- le focus groupe ;
- le calendrier saisonnier ;
- le cadre logique ;
- les entretiens semi-structurés ;
- la carte sociale ;
- la réunion de bilan annuel ;
- le SEPO, etc.

8.3 RESULTATS ET PRODUITS ATTENDUS

Les principaux résultats sont :

- la mise en place d'un dispositif de suivi-évaluation ;
- le suivi et l'évaluation périodique de toutes les phases du processus de planification participative ;
- la correction à temps des dysfonctionnements et la redéfinition des stratégies.

8.4 DIFFICULTES A SURMONTER

Les principales sont l'absence de culture d'évaluation et de manière incidente la mauvaise perception du suivi-évaluation par les acteurs de développement, qui l'assimile à un contrôle ou à un audit.

RESUME DE L'ETAPE 7

Le suivi-évaluation intervient à toutes les étapes du processus de planification. Le suivi, qui s'assure de la conformité d'une action conformément au plan d'opérations, est complémentaire de l'évaluation. Cette dernière visera à déterminer de la façon la plus systématique et la plus objective possible la pertinence, l'efficacité, l'effet et l'impact des activités au regard de leurs objectifs.

ANNEXES

ANNEXE 1 : FICHE DE COLLECTE DES DONNEES

FICHE DE COLLECTE DE DONNEES													
I-Données d'identification Nom du village / Communauté : Commune : Département : Région :		Description d'autres activités : Forêts : Pêche : Artisanat : Transformation : Commerce :											
II- Données socio-économiques Population : Hommes Femmes Nombre de quartiers : Principales langues parlées : Religions (par ordre d'importance) : Coopératives locales existantes : GIC locaux existants : Associations locales existantes : Syndicats locaux existants : Groupes socioprofessionnels : Autres organisations locales importantes existantes : Organisations extérieures opérant dans le village/communauté : Jours et sites de marchés locaux : Jours et sites de marchés fréquentés : Activités agricoles par les paysans : Superficie moyenne par paysan : Superficie moyenne par paysanne : Nombre de paysans : Nombre de paysannes : Culture attelée, nombre de paires de bœufs:		Description d'infrastructures : Communication : Ecoles : Santé : Routes : Sites sacrés ; Sites touristiques ; Sites archéologiques ;											
<table border="1"> <thead> <tr> <th>cultures</th> <th>Superficies(Ha)</th> <th>Rendement</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>2</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		cultures	Superficies(Ha)	Rendement	1			2			III- Données biophysiques Sols (zones d'emprunt, carrières, types de sols,...) ; Topographie (relief) ; Ressources en eau (cours d'eau, lacs, marres, barrages,...) ; Climat ; Forêts (forêts communautaires, communales,...); Faune (répartition, diversité,...) ; Espèces menacées (faune, flore) ; Aires protégées ; Zones sensibles (inondables, marécages, zones endémiques, zone de migration de faune,...).		
cultures	Superficies(Ha)	Rendement											
1													
2													
Autres activités des paysan(ne)s : Effectifs des élevages des paysans		IV- Données démographiques <table border="1"> <thead> <tr> <th>Tranches d'âges</th> <th>Hommes</th> <th>Femmes</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>			Tranches d'âges	Hommes	Femmes						
Tranches d'âges	Hommes	Femmes											
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Bovins</th> <th>Ovins</th> <th>Caprins</th> <th>Volaille</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> Troupeaux transhumants <ul style="list-style-type: none"> • Période : • Effectifs : Grandes exploitations/fermes agricoles :		Bovins	Ovins	Caprins	Volaille					V- Problèmes/ contraintes Prioritaires des populations <ol style="list-style-type: none"> 1. 2. 3. 4. 5. 			
Bovins	Ovins	Caprins	Volaille										
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Dénominations</th> <th>Cultures/ Elevages</th> <th>Taille (Ha)</th> <th>Production (T/Têtes)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		Dénominations	Cultures/ Elevages	Taille (Ha)	Production (T/Têtes)								
Dénominations	Cultures/ Elevages	Taille (Ha)	Production (T/Têtes)										

ANNEXE 2 : LISTE DES SOURCES D'INFORMATIONS

Informations	Structures Sources Centres de Responsabilités
Cartes	Institut National de Cartographie
Agriculture, statistiques agricoles	Ministère en charge de l'agriculture et du développement rural
Hydraulique villageoise	Ministère de l'eau et de l'énergie (Direction de l'eau)
Carte scolaire, éducation	Ministères en charge de l'éducation de base et des enseignements secondaires
Pistes rurales, pistes de desserte	Directions des routes
statistiques	Institut National de Statistiques
Population	BUCREP
Santé	Ministère en charge de la santé publique

ANNEXE 3 : EXEMPLE DE MATRICE D'ANALYSE FONCTIONNELLE DES LOCALITES OU ECHELLE DE GUTMAN.

Tableau A.3.1 : Matrice d'analyse fonctionnelle des localités de la Commune de

Fonctions		Localités	Population (RGPH 98)	Jardin d'enfants	Ecole	Collège	Marché périodique	Marché permanent	Commissariat	Brigade de gendarmerie	Lycée	Hôpital	Aérodrome	Nombre total de e	Pourcentage	Index total décentralisé	Hiérarchie
Localités																			
1																			
2																			
3																			
4																			
5																			
6																			
7																			
8																			
9																			
10																			
11																			
12																			
13																			
14																			
15																			
16																			
17																			
Commune de		MATRICE FONCTIONNELLE DES LOCALITES DE LA COMMUNE D'.....																Schéma N°	

Tableau A.3.2 : Modèle de matrice d'analyse fonctionnelle d'un village

Fonctions		Localités	Population (RGPH 98)	Ecole primaire	Centre de santé	Forage	Adduction d'eau	Marché	Electricité	Foyer de jeunes								
Localités																			
1																			
2																			
Village de		MATRICE FONCTIONNELLE DU VILLAGE DE																Schéma N°	

ANNEXE 4 : PRESENTATION DU DIAGNOSTIC PARTICIPATIF

Définition du Diagnostic Global Participatif (DGP)

a) Diagnostic

- **Un moyen de connaissance par une méthode d'analyse**

Cela consiste en un état des lieux d'ensemble, où l'on ne cherche pas à tout savoir, mais à dégager des choses importantes : comprendre les diversités de situations, les tendances et évolutions, écouter les aspirations et les craintes.

- **Une forme d'investigation**

On pose un ensemble de questions, on sollicite des informations. Ces informations sont retournées aux interlocuteurs locaux. Il s'agit d'une investigation où les acteurs locaux réfléchissent d'abord sur leur propre situation. L'équipe qui mène le diagnostic accompagne, anime cette réflexion, l'interprète de façon professionnelle.

- **En vue d'une intervention**

Cette investigation n'est pas un objectif mais un moyen. Elle ne se justifie que par une éventuelle intervention future, venant dans le prolongement, et donc en cohérence avec le diagnostic.

- **Qui résolve des problèmes**

Les communautés vivent des problèmes urgents, qu'elles ne peuvent résoudre par elles-mêmes. Ceci peut résulter du manque de moyens, du manque de capacité de mobilisation collective, des habitudes d'être pris en charge par l'Etat ou par des aides ou de l'impuissance de cohésion du groupe social. Le diagnostic doit permettre non seulement d'identifier les principaux problèmes, mais aussi les capacités (et leurs limites) des interlocuteurs à prendre en charge ces problèmes.

- **Qui soulage des situations**

Tout problème n'a pas une solution (ou en tout cas une solution réaliste à court terme). Bien souvent l'intervention envisagée ne lèvera pas réellement la contrainte, mais la rendra moins pénible.

- **Qui valorise des atouts**

Trop souvent les investigations qui sont menées se limitent à rechercher les problèmes pour les résoudre. Elles identifient ainsi le praticien du développement à un médecin qui mène une investigation débouchant sur une ordonnance (plan de développement) visant à guérir la "maladie du sous-développement". En fait, ce n'est pas cela. Tout groupe social, dans le monde entier est en perpétuelle évolution. L'adaptation au changement est toujours source de difficultés, mais aussi permet de révéler de nouveaux atouts, de nouvelles capacités, jusque là ignorées. L'appui extérieur apporté vise autant à révéler ces atouts qu'à contribuer à résoudre des problèmes.

b) Global

Le caractère global du diagnostic s'explique par le fait qu'aucun domaine du champ du diagnostic n'est exclu. En effet la perspective de développement local dans laquelle s'inscrit la démarche concerne tous les acteurs de la vie économique, sociale et de la gestion des ressources. Il tient compte de la volonté de partir des préoccupations et aspirations des populations. Il vise non seulement à la mise en place d'actions mais aussi à la consolidation d'organisations responsables et au renforcement des capacités locales. Il considère l'ensemble des acteurs locaux dans leur diversité d'intérêt et cherche à les mobiliser dans le cadre d'une concertation et d'une négociation entre groupes d'intérêts. Il vise à initier un processus de développement local. Le diagnostic global s'insère donc dans un processus d'autopromotion et de développement durable.

c) Participatif

- **Combine expérience locale et expertise externe**

Les groupes composant la population de l'unité sociale analysent eux-mêmes leur situation. Ils bénéficient pour cela de l'appui de l'équipe qui joue le rôle d'animateurs-médiateurs. Cette équipe apporte aussi et met à disposition des acteurs locaux des informations extérieures et des techniques de communication appropriées. Elle joue aussi le rôle de l'innocence et de la naïveté en abordant des problèmes présents, mais peu exprimés par les concernés entre eux.

- **Equipe "pluridisciplinaire"**

Le DGP est réalisé par une équipe pluridisciplinaire ayant des formations différentes (par exemple, agronome, urbaniste, économiste, sociologue, etc.) mais surtout sur des compétences complémentaires (qui sont souvent plus riches que les formations scolaires elles-mêmes). Cependant, dans la relation avec le groupe social, ce ne sont pas seulement les compétences formelles diversifiées qui sont nécessaires, mais aussi des statuts sociaux à plusieurs dimensions : hommes, femmes, âges différents, personnes originaires de la région et étrangères à la région. La plus grande diversité possible (en restant un petit nombre) favorise la meilleure compréhension possible en limitant les biais.

ANNEXE 5 : METHODES ET OUTILS PARTICIPATIFS POUVANT SERVIR L'APPROCHE DES MOYENS D'EXISTENCE DURABLE (AMED)

Le tableau suivant décrit des méthodes et des outils participatifs et leur usage particulier dans le cadre de l'Approche des Moyens d'Existence Durable (AMED).

Méthodes et outils participatifs	Description des méthodes et des outils	L'usage particulier dans l'AMED et son cadre
Signe chronologique	Profils historiques et autres types de tendances	Contexte de vulnérabilité : changement des politiques
Calendriers saisonniers	Description graphique des événements et des tendances saisonnières	Contexte de vulnérabilité : atouts et stratégies
Transects	L'appartenance et l'utilisation des terres ainsi que d'autres domaines ou axes d'intérêt observable	La quantité, la qualité et l'appartenance des atouts naturel et physique
Cartes de mise en place et d'occupation des ressources	Idem que précédent : y compris localisation des ressources	Types et systèmes d'appartenance (individuelle ou collective) du capital naturel
Cartes sociales du village ou de la zone	Cartes territoriales démontrant des infrastructures et autres services sociaux	L'accès aux services sociaux peut aussi démontrer la vulnérabilité, les atouts, les PIP et les stratégies selon les types de questions
Techniques de classification par ordre de préférence	Classification deux à deux selon des choix raisonnés	Stratégies, choix d'investissement, problèmes, causes, stratégies locales en cours, opportunités, options techniques
Classification par matrice	Idem	L'accès aux infrastructures
Classification par richesse	Détermination des unités (ménage, carré, quartier, etc.) par catégorie de richesse ou de bien-être	Stratégies et atouts nécessaires pour sortir de la pauvreté : fait également ressortir les rapports entre les groupes sociaux
Diagramme de Venn	Diagramme démontrant les liens, les interactions et les rapports entre les institutions et d'autres structures sociales	Capital social, rapports existant entre groupes sociaux : l'événement institutionnel et politique peut indiquer le capital humain et l'existence de services sociaux

ANNEXE 6 : OUTILS DU DIAGNOSTIC PARTICIPATIF PAR DOMAINE

Méthodologie

Une matrice met en rapport chaque domaine de recherche, avec les outils /informations recherchées, les groupes d'acteurs, les résultats ou produits attendus. Cette matrice représente le contenu du travail technique à faire.

Domaines	Résultats / produits attendus	Outils
ESPACE	<ul style="list-style-type: none"> - Situation Géo (accessibilité) - Relief, sol, climat, végétation - Ressources naturelles (état et exploitation) - Occupation des terres - Régime foncier, situations et gestion - Données environnementales (niveau dégradation, hygiène, etc.) - - Bilan (analyse, résultats d'outils / atouts - contraintes - potentialités) 	<ul style="list-style-type: none"> - Carte topo 200/000 - Carte terroir/Zonage - Transect
SOCIETE	<ul style="list-style-type: none"> - Histoire du village - Aspects socioculturels (culture, mariage, etc.) - Classes sociales - Organisation socio-économique - Niveau des échanges et relations internes et externes - Mouvement migratoire et mobile - Niveau d'infrastructures sociales et socio-économiques - Aspects santé, hygiène, éducation et hydraulique - Niveau de sensibilisation au SIDA 	<ul style="list-style-type: none"> - Profil historique - Diagramme de Venn et de Flux (humains) - Carte à risque - VIH/SIDA
Economie -Activités agricoles (+ élevage) ▪ cultures pratiquées ▪ élevages -Activités non agricoles ▪ artisanat etc.	<ul style="list-style-type: none"> - Contraintes techniques des cultures et d'élevages - Utilisation du temps - Suivi des itinéraires techniques - Organisation de la commercialisation locale - Dynamique de l'exploitation agricole (systèmes et exploitations) - Caractéristiques des exploitations et exploitants - Bilan / analyse 	<ul style="list-style-type: none"> - Calendriers (journalier, saisonnier, cultural) - Diagrammes flux (physiques, monétaires, des services) - Typologies
Plénière de synthèse	<ul style="list-style-type: none"> - Identification de la problématique - Identification des problèmes essentiels du village et des porteurs. - Actions envisageables. 	<ul style="list-style-type: none"> - Présentation du groupe ou domaine des résultats d'analyse des outils - Echanges et validation

ANNEXE 7 : LA TECHNIQUE MARP.

PRESENTATION GENERALE

Il s'agit d'une méthode de recherche participative et d'un outil d'apprentissage qui remplit le vide laissé par les méthodes de recherche traditionnelles, qui ne permettent pas de mieux comprendre la réalité rurale. Cette méthode se trouve entre la recherche formelle (coûteuse et longue) et la recherche informelle (trop courte pour donner de résultats fiables et qualifiés de « tourisme rural. »). La MARP est un ensemble d'approches et d'outils, utilisés pour permettre aux populations rurales et urbaines de présenter leurs connaissances sur leur situation et leur condition de vie. Cette technique établit un processus de communication plus proche et plus révélateur que les questionnaires. Par exemple, « la MARP permet de consulter directement les bénéficiaires par rapport à leur perception du bien-être. Leur perception de la pauvreté est beaucoup plus large que ce que peut inclure les indicateurs proposés par le PNUD»

Le MARP ou RRA (Rapid Rural Appraisal) est un processus d'apprentissage intensif, itératif et rapide, orienté pour connaître des situations spécifiques. Cette méthode utilise de petits groupes multidisciplinaires et une grande diversité de méthodes, outils et techniques pour la récolte d'informations.

Il y a quatre types d'utilisation de la méthode MARP, qui correspondent de facto aux temps forts du cycle de projet :

- Lors de la phase de diagnostic (mission exploratoire, diagnostic plus long)
- Lors de l'analyse d'une question thématique (liée à la mise en place de recherches-actions),
- Lors de la phase de planification (conception participative des actions) ;
- Lors de la phase d'évaluation de l'action.

LA MATIERE PREMIERE : LE SAVOIR LOCAL

On peut définir le savoir local comme l'ensemble des expériences et des connaissances utilisées par un groupe social dans le processus de décision pour trouver des solutions aux problèmes et aux défis.

Les paysans (des communautés agricoles ou des communautés plus industrialisées) ont une vision très complexe du monde. Ils disposent d'une nomenclature des plantes, des mécanismes de diagnostic et traitement des maladies humaines et animales et utilisent des techniques de culture adaptées aux différents sols. Ce savoir a été développé durant des siècles et constitue aujourd'hui un élément fondamental de la culture et de la technologie de chaque société. Ces savoirs ont souvent été méprisés (traditionnel versus moderne) et la plupart du temps complètement ignorés.

Dans cet ordre d'idées, le choix de l'interlocuteur est fondamental. Quant il sait que son avis est respecté, il est plus prêt à le partager, ainsi qu'à écouter l'avis des autres.

Les projets qui s'appuient sur les pratiques et les savoirs existants sont plus attractifs pour la population que ceux qui sont faits avec des approches extérieures et donc étrangères.

CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE

Méthodes à la fois participatives, rigoureuses et souples, les MARP demandent une présence sur le terrain de quatre à six jours par secteur. La clé de la réussite du processus est en effet la confiance. Dans la mise en place de la méthode, la population doit bien sentir qu'elle est considérée comme un partenaire et jamais comme un objet d'étude, voici la base du succès de l'enquête.

Pour faire une utilisation efficace du MARP il est nécessaire :

- d'identifier l'information à obtenir, les objectifs, qu'est-ce que l'on veut apprendre ?
- de bien choisir les zones à étudier ;
- de bien choisir la composition de l'équipe de recherche ;
- d'assurer que celle-ci est prête à rester sur le terrain toute la durée de l'exercice.

POUR L'OBTENTION DES DONNEES

Les outils pour la récolte des données sont les suivants :

L'observation directe.

Il s'agit de la première partie du recueil des données. Grâce à l'observation on peut obtenir une validation des statistiques et données théoriques obtenues sur les dommages et sur la situation sociale et économique de la région.

La mise en place d'un processus collectif de discussion

Profiter de l'assistance aux réunions des associations communales, des groupes de voisins et d'amis, des équipes de projets et des groupes d'attente à l'hôpital. Des outils d'enquête et des instruments pour susciter le débat en groupe (jeux de cartes, dessins) ont été créés.

Les entretiens individuels

Individuels ou collectifs, les entretiens faits à des groupes d'intérêt requièrent un instrument d'enquête plus fermé, avec de questions plus précises.

Le témoignage.

Dans certains cas, l'illustration des faits et des effets des séismes sur la vie des personnes et des familles ainsi qu'encadrer l'événement dans la vie de la communauté peuvent donner une vision plus riche de l'ensemble de la situation.

Les outils et techniques permettent de remplir un document journalier (carnet de bord) qui sert de référence pour la planification, ainsi qu'un guide des objectifs et des hypothèses fondamentales de la recherche. Il est aussi nécessaire de faire un programme des visites, des entretiens et des réunions à animer, et ceci en étroite concertation avec les populations.

Chaque jour l'équipe prévoit une réunion d'échange. Cette réunion est fondamentale car elle permet de se donner une idée sur les questions, des conclusions possibles et des écarts à corriger. Elle permet aussi de peaufiner les outils et d'en développer d'autres, si c'est nécessaire.

Une fois achevé le processus d'enquête sur une zone, une première synthèse doit être réalisée. Elle pourra être partagée avec la population ou certains de ses représentants. Des commentaires pourront être ajoutés.

LES CLES DU MARP

Ces processus ont les caractéristiques suivantes :

- Processus d'apprentissage « en temps réel » : L'analyse est faite durant la recherche et non après.
- Le savoir local est ce qui reste, non l'interprétation de l'enquêteur.
- C'est une approche dynamique. Les outils et les techniques varient selon la situation.
- C'est une approche flexible.
- L'écoute et l'interaction avec la communauté sont à l'ordre du jour.
- Les personnes de la communauté sont les partenaires de la recherche et non les objets à étudier.
- Les chercheurs qui réalisent l'enquête doivent l'analyser et l'interpréter en temps réel et sont de façon permanente en état d'être questionnés.
- L'équipe d'enquête doit être multidisciplinaire, avec une diversité de branches sociales et techniques.
- Les résultats sont utiles s'ils sont interprétés et utilisés de façon rapide.

TRIANGULATION ET PROCESSUS QUALITE SUR LE MARP LUI-MEME

Il importe d'appliquer à ces processus un certain nombre de procédures pour assurer la qualité de l'information obtenue. Au moins trois points de vue doivent être pris en compte pour un même problème. Chacun d'eux doit être fiable du point de vue de la composition de l'équipe de chercheurs, les outils et les unités d'analyse.

La composition de l'équipe de chercheurs : **équité**

- Multidisciplinaire.
- Pondération par genre (homme / femme).
- Point de vue.
- National / extérieur.
- Les outils : **simplicité, adaptation et partage**
 - les transects ;
 - les cartographies ;
 - les arbres à problèmes,
 - etc.
- Les unités d'analyse : **diversité**
 - Groupes / individus.
 - Homme / femme.
 - Jeunes / personnes âgées.
 - Leaders / non-leaders.
 - Des différentes couches économiques.
 - Locaux / immigrants.
 - Des différentes activités économiques.

ANNEXE 8 : LES OUTILS MIS EN ŒUVRE PAR LES MARP

De façon pratique, les MARP utilisent une gamme d'outils théoriquement simples :

- Les données secondaires:

C'est la première technique à mettre en place, consistant à l'étude de l'histoire et la recherche bibliographique.

- Les entretiens semi-structurés:

Constitue la base de la recherche car complète les autres techniques. Les axes fondamentaux doivent être inclus, ainsi que l'enchaînement des questions ouvertes (Qui ? Quoi ? Pourquoi ? Quand ? Où ? Comment ?)

- Les dessins:

Ils doivent être utilisés seulement s'ils sont nécessaires, un support pour initier une discussion, pas un objectif en lui-même. Quand le dessin apparaît trop propre et parfait, la population évite de faire des corrections ou d'enrichir les détails. Il vaut mieux être moins précis et faire les dessins avec la population avec l'aide d'une canne pour dessiner sur le sol ou des feutres pour dessiner sur du papier. Passez le feutre à la population !

- Les cartes:

Sont valables les mêmes critères donnés aux dessins. Passer le feutre à la population. Ne pas faire attention à l'échelle. Laisser à la population travailler et à la fin ajouter si c'est nécessaire.

- Les « transects »:

Ces dessins permettent d'avoir une idée verticale de la région et de son utilisation. Pour les enrichir, utiliser l'observation et l'enquête sur les différents secteurs de la zone.

- Les calendriers:

Cet outil permet d'avoir une vision globale des activités réalisées dans une région (agriculture, récolte, commerce, activités culturelles, travail dans les usines). Il peut exister des calendriers spécifiques (agricoles, culturels) et des calendriers intégraux.

- Les profils historiques:

C'est une étude historique approfondie sur un sujet choisi.

- Les diagrammes de Venn:

Il s'agit d'une représentation des organisations extérieures et intérieures de la zone et des relations qui se tissent entre elles. L'intérêt de ce diagramme est la discussion qu'il peut susciter.

- Les techniques de classement:

Ces techniques peuvent mettre en évidence les préférences, avantages et inconvénients des dites préférences, les niveaux de richesse de la population, entre autres.

- Les jeux:

La création de jeux qui prennent en compte la culture, ainsi que l'utilisation des jeux locaux et acceptés par la population sont des ressources non négligeables.

- Les photos:

Comme les autres techniques, le but de celle-ci n'est pas de donner une explication personnelle mais d'ouvrir une discussion. Les photos aériennes peuvent substituer les cartes.

- Les citations révélatrices:

Certains commentaires de la population peuvent illustrer plus clairement les éléments de la recherche.

- L'observation et la quantification.
- La participation dans les activités de la communauté

ANNEXE 9 : EXEMPLE DE CANEVAS DE REDACTION D'UN RAPPORT DE DIAGNOSTIC PARTICIPATIF

1- Objectif et sous-objectifs du diagnostic

- 1-1 Reformulation de l'objectif assigné au diagnostic
- 1-2 Principaux sous-objectifs identifiés
- 1-3 Adéquation des ressources humaines aux différents sous objectifs et adaptation

2- Caractérisation de l'unité d'observation

- 2-1 Histoire et organisation
 - 2-1-1 *Histoire de l'unité d'observation*
 - 2-1-2 *Organisation du système de pouvoir de l'unité d'observation*
 - 2-1-3 *Différentes organisations sociales et économiques au sein de l'unité d'observation*
 - 2-1-4 *Différentes organisations sociales et économiques dépassant le cadre de l'unité d'observation*
 - 2-1-5 *Institutions et projets intervenant ou ayant intervenu sur l'unité d'observation*
 - 2-1-6 *Infrastructures et équipements communautaires : présence, état et fonctionnalité*
- 2-2 Infrastructures réalisées par l'unité d'observation
 - 2-2-1 *Infrastructures réalisées par l'Etat ou autre intervenant*
 - 2-2-2 *Infrastructures cofinancées*
- 2-3 Groupes d'acteurs en présence
- 2-4 Zonage
 - 2-4-1 *Critères essentiels*
 - 2-4-2 *Zonage en début de diagnostic*
 - 2-4-3 *Adaptation éventuelle en fin de diagnostic*
- 2-5 Typologie
 - 2-5-1 *Caractérisation de l'unité d'observation*
 - 2-5-2 *Principaux types d'exploitations agricoles et leur importance relative*
 - 2-5-3 *Principales situations économiques hors agriculture (artisans, commerçants, etc.)*
 - 2-5-4 *Caractérisation des situations individuelles (hommes de différents statuts, idem femmes et jeunes hommes et jeunes femmes)*
- 2-6 Atouts, potentialités et contraintes dominantes vécus

3- Systèmes agro-sylvo-pastoraux au niveau du terroir et la situation foncière

- 3-1 Description des systèmes et de la situation
- 3-2 Evolution
- 3-3 Interdépendance conflictuelle et ou complémentaire

4- Ressources naturelles et leurs modes de gestion (maximum 6 pages)

- 4-1 Caractérisation, éléments d'homogénéité et de variation
- 4-2 Evolution, modes de gestion et de mise en valeur individuelle et/ou collective
- 4-3 Eléments d'altération et de régression
- 4-4 Systèmes d'interdépendances et leurs échelles d'application

5- Bilan sur les potentialités, atouts et contraintes

6- Actions envisageables et leur mode de mise en oeuvre

6-1 Au-delà de l'échelle de l'unité d'observation

6-2 A l'échelle de l'unité d'observation

6-3 A l'échelle de la communauté de l'unité d'observation

6-4 A l'échelle de groupes d'intérêt ou en appui à des initiatives individuelles

7- Support organisationnel et institutionnel pour la mise en oeuvre

8- Conclusion et restitution des points de vue sur ces orientations

8-1 Conclusion générale

8-2 Avis sur les orientations

8-3 Evaluation de la validité de la méthode de mise en oeuvre et des résultats obtenus

8-4 Besoins en compléments d'informations

8-5 Ouverture sur stratégie de mise en oeuvre d'un programme d'appui

ANNEXE 10 : TABLEAU DE SYNTHÈSE DU RAPPORT DE DIAGNOSTIC PARTICIPATIF

	CARACTERISTIQUES	ATOUTS	PROBLEMES CONTRAINTES	TRANSFORMATIONS EVOLUTIONS	PROJETS SOUHAITS
RESSOURCES NATURELLES					
EQUIPEMENTS INFRASTRUCTURES					
RESSOURCES ECONOMIQUES ET FINANCIERES					
RESSOURCES HUMAINES					
ORGANISATIONS SOCIALES ET RELATIONS					

ANNEXE 11 : MODELE DE TABLEAU SYNTHÈSE DE L'ANALYSE DES PROBLEMES PRIORITAIRES

Problèmes prioritaires	Causes	Conséquences	Solutions

**ANNEXE 12 : MODELE DE TABLEAU SYNTHESE DES ACTIONS
PRIORITAIRES**

Secteurs d'activités	Problèmes prioritaires	Objectifs	Résultats attendus	Actions

**ANNEXE 13 : EXEMPLE DE TABLEAU DE CLASSIFICATION DES
PROJETS**

PROGRAMMES	PROJETS	CRITERES				
		1	2	3	4	5
Programme 1	Projet 1	X	X	X		
	Projet 2		X	X	X	
	Projet 3				X	
Programme 2	Projet 4	X				
	Projet 1					
	Projet 2					
Programme ...	Projet 3					
	Projet 1					
	Projet ...					

ANNEXE 14 : MODELE DE TABLEAU PLANIFICATION (CL)

Stratégie		Indicateurs par niveaux de la stratégie et sources		Suppositions	Indicateurs de suppositions et sources	
Niveaux	Formulations	Indicateurs	Sources		Indicateurs	Sources
Vision, but, objectif global						
Objectif spécifique						
Résultats (Axes stratégiques) ¹	1.					
	2.					
	3.					
	4.					
	5.					
..... Activités						
Pour R1	Pour R2	Pour R3	Pour R4	Pour R5	Libellés	Montants
1.1.	2.1	3.1	4.1	5.1.	Total investissement	
1.2.	2.2	3.2	4.2	5.2.	Total Fonctionnement	
1.3.	2.3	3.3	4.3	5.3	Imprévus	
1.4.	2.4	3.4.	4.4.	5.4.	Total estimatif	
1.5.	2.5.	3.5	4.5.	5.5.		
...		

¹ On peut avoir plus ou moins de 5 résultats : ajouter ou retrancher les lignes

ANNEXE 15 : MODELE DE TABLEAU PROGRAMMATION DES ACTIONS

Actions	Quantité	Sous activité	Année d'exécution	Lieu	Coût		Acteurs	Responsables	
					Partenaires bailleurs	Commune			
						ESPECE			NATURE

ANNEXE 16 : MODELE DE TABLEAU ESQUISSE DE PROGRAMMATION 1

Problèmes	Actions Retenues	Réalizations Physiques/Quantité	Année de réalisation			Coût	Acteurs	Responsables
			1	2	3			

ANNEXE 19 : MODELE DE TABLEAU FINANCEMENT DU PCD

Actions an1	Coûts	Apports partenaires/bailleurs		Apport de la commune	
		Subvention	Crédit	Financier	Nature

ANNEXE 20 : MODELE DE TABLEAU SUIVI DES ACTIONS DU PCD

Actions engagées dans l'année	Acteurs	% de réalisation	Sommes engagées	Commentaire

ANNEXE 21 : LE CONTENU DU PLAN LOCAL OU REGIONAL DE DÉVELOPPEMENT

Le contenu de base

Quel que soit l'échelon où s'élabore le plan local ou régional de développement, il existe des éléments constants ou contenus de base qui se retrouvent dans les plans aux différents échelons. Ce sont :

- L'état des lieux ;
- Le diagnostic ;
- Les grandes orientations et objectifs du plan ;
- Le programme d'action ;
- Les stratégies de mise en œuvre ;

L'état des lieux

Dans cette partie du plan, il est fait le point de la situation de la collectivité à travers une description des différents domaines ou secteurs d'activités (aspects démographiques, milieu physique et naturel, aspects socio-économiques, infrastructures...)

Le diagnostic

Le diagnostic est à la fois une étape d'élaboration du plan et un contenu de base du plan.

En tant que contenu, le diagnostic fait la synthèse de l'état des lieux en termes d'atouts - contraintes, acquis- insuffisances, opportunités -menaces.

D'une manière générale, les aspects, objets du diagnostic sont :

- Le cadre administratif ;
- Le milieu physique ;
- Le milieu humain ;
- L'occupation et la gestion de l'espace ;
- Les activités économiques ;
- Les infrastructures et équipements.

Les grandes orientations et objectifs du plan

Partant des résultats du diagnostic, des contraintes et des potentialités, cette phase d'élaboration du plan s'attache après une analyse des perspectives d'évolution de l'espace considéré à identifier les grands axes d'intervention et à définir les objectifs de développement.

Le programme d'action

Afin de traduire les objectifs de développement en actions concrètes, cette partie du plan organise dans le temps et l'espace les activités à mener ou les projets à réaliser.

Ces actions et projets font l'objet d'une « priorisation » lors des consultations publiques pour dégager les priorités de développement qui font ensuite l'objet d'évaluation financière et de programmation dans le temps et l'espace.

Les stratégies de mise en œuvre

Cette phase définit la manière dont l'exécution du plan sera opérée et suivie. Les conditions concernent généralement les questions suivantes :

- la mobilisation sociale autour de la mise en œuvre du plan ;
- la maîtrise d'ouvrage ;
- la promotion des projets du plan ;
- la mobilisation financière en vue de la mise en œuvre du plan (fonds propres, dotations financières de l'Etat, contribution des Partenaires techniques et financiers) ;
- l'identification des mesures d'accompagnement ;
- l'exécution du plan ;
- le suivi évaluation de l'exécution du plan.

Contenu proposé selon les niveaux

En réalité, le contenu décrit plus haut constitue l'ossature de base, les variantes selon les échelons touchant essentiellement à la nature des projets et à leur importance (rang dans la grille d'équipement de l'armature urbaine) et aussi à la nature des structures impliquées dans le processus de planification

Ainsi, les projets liés à la satisfaction des besoins primaires des populations (forages, dispensaires, écoles ...) se retrouvent au niveau des communes, tandis que les projets structurants (barrages, ...) sont surtout identifiés ou définis à l'échelon supérieur à savoir au niveau de la région.

ANNEXE 22 : ADOPTION DU PLAN LOCAL OU REGIONAL DE DEVELOPPEMENT

Principes de base

L'adoption du plan local ou régional de développement doit répondre à des principes de base :

- Le plan doit être l'émanation de l'échelon où il a été élaboré (commune, région) à travers ses instances légales et légitimes ;
- Le plan doit être adopté au niveau des instances locales pour être porté par l'ensemble des bénéficiaires ;
- Le plan doit être l'objet d'un document adopté publiquement et reconnu comme document de base pour le développement de la localité ;
- Le plan doit être un document ayant un caractère légal et opposable aux tiers ;

Niveau d'adoption

L'adoption des plans locaux de développement s'effectue uniquement au niveau des collectivités territoriales.

Cette adoption du plan par les collectivités territoriales permet d'assurer que le consensus est acquis sur les grandes orientations et les projets du plan et que le processus de planification a pris en compte les besoins et aspirations des différents acteurs.

Dans le cas de la commune urbaine ou rurale ou de la région, l'adoption du plan local de développement est de la responsabilité du conseil de la collectivité (conseil municipal ou régional selon le cas).

Le caractère légal et officiel du plan local est conféré par la délibération du conseil de la collectivité adoptant le plan et surtout par l'arrêté de la tutelle accordant l'autorisation de mise en œuvre du plan local ou régional de développement.

ANNEXE 23 : MODES DE GESTION DES REALISATIONS

L'affermage est un type de contrat dans lequel le propriétaire (bailleur) d'un bien en confie l'exploitation à un fermier. Celui-ci tire sa rémunération du produit de la ferme et verse au propriétaire un fermage (loyer) dont le montant est convenu à l'avance et indépendant des résultats d'exploitation. Cette notion de risque distingue l'affermage du métayage ou de la régie. Jadis, un fermier venait quelques fois s'interposer entre le bailleur et son métayer. Il le débarrassait de la charge de contrôler le métayer et de celle de vendre sa part de récolte. Il pouvait aussi rémunérer d'avance le bailleur, lui évitant d'attendre la récolte. Le même système était aussi utilisé pour la perception des impôts et donnait lieu à de profondes injustices. Pendant la révolution française, bon nombre de fermiers généraux furent guillotins, Antoine Lavoisier par exemple.

Aujourd'hui, en droit français, l'affermage est une des formes que peut prendre une délégation de service public. Elle est fréquemment utilisée pour la gestion des services d'eau potable et d'assainissement. La collectivité délégataire assure les investissements, le fermier (souvent une société privée) supporte les frais d'exploitation et d'entretien courant. Il se rémunère directement auprès de l'utilisateur par un prix convenu à l'avance, révisable seulement en fonction de l'évolution générale du coût de la vie. Une sorte de "fermage" peut être prévu. Il doit alors être affecté exclusivement au service concerné, généralement pour le remboursement d'une partie des emprunts contractés par la collectivité. Cette pratique est à déconseiller car elle est opaque pour l'utilisateur. On doit lui préférer le système de la surtaxe clairement identifiée sur la facture d'eau. Son taux est voté chaque année par la collectivité.

La concession est un mode de réalisation, de financement et de gestion de services d'intérêt public et des infrastructures. Le développement des infrastructures et des équipements collectifs est une nécessité pour le développement économique qui a traditionnellement été financé par les gouvernements directement ou par le biais de personnes publiques. Le poids de ces investissements pèse lourdement sur les budgets publics au dépens de secteurs tels que l'éducation, la santé ou la solidarité sociale. Il alourdit la fiscalité en pesant sur la consommation et l'investissement privé et augmente la dette extérieure. Par ailleurs les échecs de la gestion publique favorisent l'argument de l'efficacité de la gestion privée et la recherche de la satisfaction du client paraît plus favorable au citoyen que le traitement de l'utilisateur. Par ailleurs l'utilisateur a tendance à utiliser de façon inefficace les services qui leur sont fournis sans que le prix soit réellement proportionné au coût (par exemple l'eau dans l'agriculture). Le poids des opérations paralyse l'investissement menant à une détérioration du service dont la crise entraîne des coûts élevés de remise en état. Ces facteurs ont conduit les gouvernements à une réorientation vers

des systèmes associant les investissements privés aux projets publics. La participation privée se traduit par un éventail de modalités du partenariat public/privé ("public-private partnership "PPP). Entre les entreprises commerciales fonctionnant dans un cadre strict de droit privé et la gestion publique pure se situent des formes hybrides et intermédiaires traduisant divers niveaux de répartition des risques et responsabilités entre le public et le privé. La gestion (Operation and maintenance) peut être confiée au secteur privé contractuellement, par des contrats de services et de gestion ou des baux. Lorsque le financement est apporté en tout ou partie par le secteur privé la construction intervient le concept de concession-BOT ou de BOO avec l'organisation ultérieure de la cession. La concession est ainsi un mode de ce partenariat public privé (PPP). La participation de l'Etat ou des personnes publiques, qui souhaitent limiter ou exclure le poids sur les finances publiques, se traduit par l'utilisation au profit du projet des prérogatives publiques telles que les possibilités d'expropriation, et par des contributions telles que des terrains à des prix modiques ou symboliques, des prêts à faible taux d'organismes publics de financement, des avantages fiscaux et la limitation éventuelle du nombre de concurrents. La concession est un élément clé du montage des projets comme le BOT, les deux institutions faisant partie des différences COMMON/CIVIL LAW. Le système de la concession se rattache à la tradition de droit public française. Le BOT [Build, Operate, Transfer] (ou les formules telles que le BOOST [Build, Own, Operate, Service, Transfer], le BLT [Build, Lease, Transfer], BOOT [Build, Own, Operate, Transfer], DBFO [Design, Build, Finance, Operate] ou BOO [Build, Own, Operate]) correspond à la tradition des pays de common law. On parle couramment à l'heure actuelle de "concession - BOT".

ANNEXE 24 : INDICATEURS DE SUIVI-EVALUATION

Introduction

Les instruments utilisés pour suivre la mise en œuvre d'un projet ou programme sont appelés « indicateurs ». Ils sont généralement déterminés avant la mise en œuvre. Dans la plupart des cas, on affecte à ces indicateurs des niveaux cibles qui correspondent globalement aux objectifs du projet ou du programme. Chaque action génère ses propres indicateurs. Aussi, est-il difficile d'établir des listes d'indicateurs types.

I - Définition d'un indicateur

Un indicateur est un outil utilisé pour rendre compte d'un état, d'une situation à une période donnée. Il est un signe qui sert à mesurer et à comparer. Un indicateur doit être fiable (vérifiable), sensible (rendant compte selon le degré de précision désiré, des changements dans la situation observée), disponible, pertinent (nécessaire et suffisant pour conduire l'analyse) ; on dit encore qu'un indicateur doit être :

- mesurable : quantifiable (pourcentage, ratio, nombre) ;
- factuel : avoir la même signification pour tous ;
- valable : mesurer ce qu'il se propose de mesurer ;
- vérifiable : peut être vérifié ;
- sensible : réagit au changement de situation.

II - La nature des indicateurs

Selon leur nature, on distingue les indicateurs quantitatifs et les indicateurs qualitatifs. La procédure de suivi doit combiner aussi bien les indicateurs quantitatifs que les indicateurs qualitatifs. Les informations à caractère quantitatif sont plus aisées à recueillir que celles à caractère qualitatif. Par conséquent on privilégie la plupart du temps les informations chiffrées au détriment des informations qualitatives alors que ces dernières permettent souvent de donner vie aux informations chiffrées et de les éclairer.

Il est également possible d'apprécier les indicateurs qualitatifs par des informations quantitatives.

Exemple : *la place des femmes dans les décisions peut être appréciée par le nombre de réunions auxquelles elles ont été invitées.*

II-1 - les indicateurs quantitatifs

Les indicateurs quantitatifs sont des entités mesurables. Ils servent à mesurer une évolution dans le temps : comment un indicateur évolue-t-il d'un mois à un autre, d'une année à l'autre. Ils peuvent aussi être confrontés à des indicateurs semblables pour d'autres régions. Il faut traiter les indicateurs et les faire parler souvent par le biais de tableaux comparatifs. Il faut relier les indicateurs entre eux et les comparer. Comme exemple d'indicateurs quantitatifs, on distingue :

II-1-1 - Les indicateurs techniques : Ils permettent d'apprécier l'évolution de l'aspect technique d'une action.

S'il s'agit d'un programme agricole, on retiendra :

Les superficies cultivées par spéculation agricole ; Les intrants utilisés ; la main d'œuvre utilisée (en utilisant l'unité homme / jour par exemple) ; la production obtenue ; les rendements ; etc.

S'il s'agit d'un programme de commercialisation, ou de gestion de magasin d'approvisionnement, on retiendra : *les quantités vendues ; les quantités invendues ; les distances parcourues pour atteindre les marchés ou les lieux de vente ; etc.*

II-1-2 - Les indicateurs économiques : Ces indicateurs permettent d'apprécier l'évolution de l'aspect économique d'une action, de sa rentabilité financière. Ce sont le plus souvent des relevés prix et de coûts (coûts unitaires et coûts cumulés sur une période ou pour une quantité) : *coûts des intrants ; coût de la main d'œuvre ; valeur de la production vendue ; chiffre d'affaires ; charges de fonctionnement ; etc.*

II-1-3 - Les indicateurs de fonctionnement ou d'organisation : Ces indicateurs peuvent aider à mieux cerner les problèmes d'organisation et de fonctionnement d'une action. Il faut les adapter à chaque action.

Pour un programme agricole, ce serait : *l'évolution du nombre d'agriculteurs qui ont recours à ces services ; la fréquence d'utilisation ; le mode de gestion de ce service (organisation des tours de labour ; régularité dans les paiements)*

Pour un programme de soins de santé primaire, ce serait : *l'accès à un approvisionnement régulier en médicament de base mesuré par la fréquence et le volume de ces approvisionnements... ; la fréquence des visites par le personnel qualifié auxiliaires de santé (avec pour corollaire qualitatif, une appréciation du niveau de ceux-ci). Cet indicateur qualitatif peut lui-même être élaboré à partir d'indicateurs mesurables tels que le nombre de consultations, le pourcentage de cas traités avec succès. ;*

Pour un programme de développement, ce serait : *Le mode de renouvellement et la qualité des membres d'un conseil d'administration sont des éléments à suivre ; le degré de participation aux réunions ; l'origine, la compétence, l'origine sociale, le genre des membres du conseil d'administration ; les taux de rotation ; etc.*

II-1-4 - Les indicateurs d'utilité sociale : Ces indicateurs sont particuliers à chaque action.

Pour un programme d'épargne et de crédit, ce serait : *proportion de chaque catégorie sociale parmi les déposants (agriculteurs aisés, agriculteurs moyens, agriculteurs pauvres ; commerçants, artisans ; hommes, femmes ; personnes d'âge mûr, jeunes ;...) ; proportion de chaque catégorie sociale parmi les demandeurs de crédit...*

II-2 - les indicateurs qualitatifs.

Ils ne peuvent être quantifiés. Ils s'apprécient par des jugements de valeurs. Les indicateurs qualitatifs s'obtiennent par des enquêtes, des sondages ou des questionnaires. On les appelle aussi les échelles de valeur.

Ainsi pour décrire un fait, on peut utiliser une échelle de valeur. L'indicateur n'est pas résumé par un chiffre, il est décrit par un **mot**.

Si nous voulons apprécier la participation aux réunions, nous demanderons si elle est bonne, moyenne ou mauvaise.

On peut essayer de préciser l'indicateur en utilisant plus qu'un mot, c'est à dire un groupe de mots qui va introduire des nuances. Exemples :

La réceptivité des hommes aux projets féminins:

- *ne sont pas réceptifs ;*
- *sont ouverts et passifs ;*
- *sont ouverts et actifs.*

La participation aux réunions :

- *pas de mobilisation ;*

- *présente et passive ;*
- *présente et active.*

Le dynamisme des associations traditionnelles :

- *organisation de réunions périodiques ;*
- *prise de décision sans réalisation de projet;*
- *mobilisation de fonds et concrétisation de projets.*

L'intégration de différents groupes sociaux au processus de prise de décision :

- *le chef de village prend les décisions tout seul ;*
- *les notables et le chef de village prennent les décisions quelque soit le secteur d'activité concerné ;*
- *les différents groupes sociaux sont consultés avant la décision.*

Les indicateurs doivent être choisis et mis au point par les acteurs en fonction de leurs besoins. Il faut garder à l'esprit que l'indicateur est un outil et non une méthode et éviter à tout prix d'étouffer une action dans un carcan rigide d'indicateurs.

Les indicateurs quantitatifs et qualitatifs peuvent être visualisés par des schémas et des diagrammes.

Pour choisir des indicateurs de suivi, on examinera l'action entreprise sous les divers angles. Chaque thème nécessite des indicateurs différents.

III-1 – Les différents types d'indicateurs

III-1-1 - Les indicateurs de réalisation

Ils servent au suivi de l'avancement d'une activité.

Ils sont collectés régulièrement, généralement de façon directe auprès des responsables de programmes ou à partir des dossiers administratifs du projet. Il ne se pose donc pas de problème de recueil des données ; il suffit de tenir à jour des dossiers de base, de les résumer et de les analyser.

On retrouve à ce niveau des indicateurs techniques qui permettent d'apprécier l'évolution de l'aspect technique d'une action, économiques qui permettent d'apprécier l'évolution de l'aspect économique d'une action, de sa rentabilité financière et des indicateurs de fonctionnement ou d'organisation.

Exemple : surfaces aménagées, quantités de semences distribuées, produits vendus, linéaire de pistes réceptionné, nombre de paysans encadrés, nombre de groupements constitués, nombre de forages ou de puits réalisés, ...

Ils peuvent être utilisés pour estimer, par exemple, l'état d'avancement des travaux par rapport à un chemin critique déterminé à l'avance, ou encore un taux d'utilisation du personnel ou du matériel.

Ils alimentent de façon périodique les tableaux de bord du projet ou du programme.

III-1-2 - Les indicateurs de conjoncture

Ils servent à établir un référentiel de l'environnement du projet ou du programme, dont l'évolution a souvent un impact direct et important sur le déroulement de ce dernier. La connaissance de cet environnement servira à éclairer l'analyse des informations recueillies dans le cadre du suivi-évaluation.

Ils peuvent être recueillis auprès des services externes (consultation Internet, services de l'administration, projets spécifiques) mais exigent parfois un travail de collecte direct (réseau climatique ou de suivi de prix mis en place par le projet).

Exemple : prix des semences, des engrais, des céréales, coûts de transport, données pluviométriques, débits d'eau, ETP, cours mondiaux de riz, coton, café, etc.

III-1-3 - Les indicateurs d'effet (« de produit direct », finaux, selon certains auteurs)

Ils servent à estimer les effets directs des activités du projet ou du programme, afin de conclure quant à l'accomplissement effectif des objectifs spécifiques du projet ou du programme. Ils impliquent généralement la mise en œuvre d'enquêtes représentatives.

Exemple : mesures de rendement, comptages de véhicule et coût de transport, revenu des exploitations, commercialisation des produits, taux de mortalité du cheptel, coût de production, ...

La définition de ses indicateurs est simple ; leur estimation peut, par contre, présenter des difficultés.

Dans certains cas, on peut envisager l'utilisation d'un indicateur de substitution, obtenu par des mesures simples, en estimant, avec un degré suffisant de confiance, que toute modification de l'un traduit une variation de l'autre.

Remarque :

1. Sur l'estimation d'une production par interrogation des exploitants, il y a nécessité de mener une enquête au cours de laquelle l'enquêté est amené à répondre par l'affirmative à la plupart des questions qui sont posées. La fiabilité de ce type d'enquête peut être grandement améliorée en déterminant un bon calendrier de passage.
2. sur les indicateurs économiques relatifs au revenu des ménages, l'estimation des revenus peut souvent être obtenue par le biais de l'estimation des dépenses, plus facile à collecter.
3. sur les indicateurs relatifs à la qualité de vie (consommation alimentaire, santé, éducation, logement, services essentiels, espérance de vie), il est difficile de faire une estimation. Les indicateurs fiables pouvant être cités :
 - état nutritionnel des enfants ; mesures anthropométriques : taille/âge, poids/âge,
 - poids/taille ;
 - taux de scolarisation par classe d'âge ;
 - dépenses d'amélioration de l'habitat et
 - équipement du logement ;
 - éloignement, en distance et en temps, du point
 - d'eau potable le plus proche ;
 - utilisation des dispensaires.

II-1-4 - Les indicateurs d'impact

Ils sont mesurés lors des évaluations. Un dispositif complet de suivi – évaluation devrait aborder ce niveau, au moins de façon sommaire, et ce particulièrement lorsque les objectifs quantitatifs du projet ont été initialement définies de façon imparfaite.

La distinction entre effet et impact est assez subtile.

Il s'agit surtout d'une question de degré et ce, dans trois dimensions : le temps, l'ampleur et la portée.

Les effets se font sentir plus tôt, touchent des bénéficiaires directs et ont traits à des aspects spécifiques des activités. L'impact par contre, permet de juger du résultat final global obtenu, compte tenu des effets directs et indirects et en fonction du pouvoir d'entraînement du projet qui

provoque des changements au niveau de l'ensemble de la collectivité. Pour une analyse plus fine, il est souvent intéressant d'estimer les différences d'impact en fonction de certains critères (zones géographiques, sexe, groupe social ou ethnique...). Certains auteurs parlent de déglobalisation des indicateurs.

Conclusion

Il convient de faire preuve de réalisme lorsque l'on détermine le degré de précision voulu, dans le choix, le nombre et la mesure des indicateurs. On risque, en effet, en étant trop exigeant, de s'engager dans un effort démesuré de recueil de données, effort qui n'est généralement pas rentable si l'on considère son influence relative sur la prise de décision. Lorsqu'on dresse la liste finale des indicateurs retenus, par activité et par volet, leur pertinence doit être évaluée : définition, possibilité et coût de mesure. Les indicateurs de réalisation les plus pertinents sont confinés dans un tableau de bord alors que les indicateurs de conjoncture alimentent généralement de façon régulière une base de données ou toute autre forme de présentation synthétique. Les indicateurs d'effet, plutôt issus d'enquêtes ponctuelles, donnent lieu à la rédaction de notes ou de rapports spécifiques

ANNEXE 25 : EQUIPE DE REDACTION

Supervision Générale :

MOTAZE Louis Paul, *Ministre de l'Economie, de la Planification et de l'Aménagement du Territoire*

Supervision :

MBASSA NDINE Roger, *Secrétaire Général du Ministère de l'Economie, de la Planification et de l'Aménagement du Territoire*

Coordination :

OUM ELOMA Janvier, *Directeur Général de la Planification et de l'Aménagement du Territoire*

Coordination Technique :

ABOUNA ZOA Guy Daniel, *Directeur des Infrastructures et d'Appui au Développement Régional et Local*

Représentant du Programme d'Appui à la Décentralisation et au Développement Local – GTZ :

MENGUELE François

Représentant du Programme National de Développement Participatif :

EKEME Isaac

Représentant du FEICOM :

BEKACK Olivier

Equipe Technique de Rédaction :

- MBAMBAND née NGO NKANA Jaël Christine, *Chef de la Cellule d'Appui à la Planification Régionale* au MINEPAT ;
- MASSO Dieudonné, *Chef de la Cellule d'Evaluation du Développement Régional et Local* au MINEPAT ;
- TCHOUALAK PECHEU Yves Narcisse, *Chargé d'Etudes Assistant à la Cellule d'Appui à la Planification Régionale* au MINEPAT ;
- DJOTO MBANTA Irène Danièle, *Cadre à la Cellule des Etudes sur le Développement Régionale* au MINEPAT ;
- DOPGIMA, *Cellule de Traduction* au MINEPAT ;
- TJOCK Eric, *Sous-Direction des Infrastructures*, au MINEPAT.